# FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACÁDEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

"GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA EMPRESA GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C., COMAS, 2017"

**TESIS PARA OBTEBER EL TÍTULO PROFESIONAL DE: INGENIERO EMPRESARIAL**

AUTORA

BALABARCA FLORES, MELANY KARINA

ASESOR

MG. GUIDO RENE SUCA APAZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

LIMA – PERÚ

2017

## PÁGINA DEL JURADO

---

Mg. Bravo Rojas, Leonidas

Jurado 1

---

Mg. Suca Apaza, Fernando

Jurado 2

---

Mg. Suca Apaza, Guido

Jurado 3

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en cada momento de mi vida.

A mis padres: Misael Balabarca Vergara y Haydee Flores Mondalgos por su apoyo incondicional.

A mis hermanos: Antonella, Misael, Omar y Areli por su amor y confianza que me demuestran en todo momento.

**AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis docentes que me guiaron durante toda mi carrera profesional y de manera especial a mi asesor de tesis Mg. Guido Suca.

También un agradecimiento especial a la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., y dentro de ella especialmente al Sr. Giuliano Loarte por brindarme la oportunidad para desarrollar mi investigación.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Melany Karina Balabarca Flores, con DNI Nº 47982463, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Empresarial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 14 de julio del 2017

---
Melany Karina Balabarca Flores
DNI: 47982463

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017” la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Empresarial.

La presente investigación consta de 7 capítulos, en el capítulo I: Introducción, Capítulo II: Método, Capítulo III: Resultados, se muestran los resultados del análisis descriptivo y análisis inferencial, Capítulo IV: discusión, Capítulo V: Conclusiones, Capítulo VI: Recomendaciones y Capítulo VII: Referencias y Anexos.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**Melany Karina Balabarca Flores**

## ÍNDICE

## ÍNDICE DE TABLAS

## ÍNDICE DE FIGURAS

## ÍNDICE DE ANEXOS

## RESUMEN

En la investigación “Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017” el objetivo fue determinar cómo la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos  la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017, la cual se aplicó mediante una estructura de trabajo que fue planteada mediante un diagrama de Gantt y la creación de un equipo de trabajo que está documentado en un acta de constitución. Por otro lado se desarrollaron flujogramas del proceso de otorgamiento de créditos para detectar los procesos innecesarios e implementar mejoras al proceso y se generaron fichas de procesos para hacer un seguimiento de los indicadores planteados y medir la mejora de la productividad. La metodología de estudio fue de tipo aplicada, de diseño cuasi experimental. La población estuvo conformada por los 1489 créditos otorgados de 24 semanas de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. La muestra fue los créditos otorgados de 24 semanas, comprendidos entre los meses de noviembre 2016 a mayo del 2017. La técnica empleada fue la observación y el instrumento la ficha de observación, así mismo la validación se realizó mediante el juicio de expertos. Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS Versión 22, en el que se aplicó la estadística descriptiva e inferencial de la variable en estudio. Como conclusión se obtuvo que se aceptó la hipótesis general, por tanto, la gestión por procesos mejoró en 25% la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.



**Palabras clave:** Gestión por procesos, productividad, eficiencia, eficacia.

## ABSTRACT

In the research "Management by processes for the improvement of the productivity in the area of credits at “Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.” company, Comas, 2017”, the main goal was to determine how the management by processes improves the productivity in the area of credits the company “Grupo Peruano de Inversiones SAC”, Comas, 2017, which was implemented through a work structure that was raised through a Gantt chart and the creation of a work team that is documented in a constitution. On the other hand, flowcharts of the credit granting process were developed to detect unnecessary processes and implement improvements to the process, and process fiches were generated to monitor the indicators and measure the improvement of productivity. The study methodology was applied type, with quasi experimental design. The population was conformed of 1489 loans granted from 24 weeks of the company “Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.”. The sample was the loans granted from 24 weeks, from November 2016 to May 2017. The technique used was the observation and the instrument the observation sheet, and the validation was done by expert judgment. For data analysis, the SPSS Version 22 program was used, in which descriptive and inferential statistics of the variable under study. In conclusion, it was obtained that the general hypothesis was accepted, therefore, the management by processes improved in 25% the productivity in the area of credits of the company “Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.”, Comas, 2017.



**Key words:** Process management, productivity, efficacy, efficiency.

# I. Introducción

## 1.1. Realidad problemática

Valdés (2010) sostiene que las organizaciones actualmente se encuentran dentro de mercados competitivos y globalizados en lo cual tienen la necesidad de alcanzar excelentes resultados para ello necesitan gestionar sus actividades y sus recursos con metodologías y/o herramientas que le permitan alcanzar sus objetivos trazados. Muchas organizaciones saben cuáles son los recursos y materiales que requieren para gestionar su empresa pero no valoran y tampoco conocen los procesos que se emplea en cada actividad incluso comprenden la importancia de la gestión por procesos pero son pocas las que lo desarrollan. La gestión por procesos mejora el desempeño del trabajo, productividad, optimización de costos y otros indicadores de importancia para la organización.

Gutiérrez (2014) define que la productividad son los resultados alcanzados de un proceso considerando los recursos empleados asimismo es medido por el cociente entre resultados obtenidos y recursos empleados.

"La productividad total de factores se refiere a la contribución que hacen a la producción todos los elementos que directa o indirectamente intervienen en el proceso productivo, con excepción de incrementos en el empleo y capital. La productividad total de factores en la economía peruana ha registrado una tendencia decreciente en el periodo 2013-2015 con una caída anual sostenida de 4,4%, informó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)"(El Comercio, 2017, mayo 7)

Barreto (2015) sostiene que el alcanzar las ventas esperadas y producir más sin darle importancia a los costos empleados es no tener la capacidad de asumir el desafío de alcanzar niveles de competitividad y sostenibilidad independientemente en el nivel de mercado que se encuentre la empresa. Para ello se necesita aplicar una solución que permita ser de ayuda e incluso sirva en momentos de problemas de crecimiento del mercado y la solución se llama calidad por ello, es necesario implementar la gestión por procesos ya que la calidad de un producto y servicio se basa en la calidad del proceso que lo produjo. Un proceso de calidad tendrá por

resultado un producto de calidad; un producto de calidad determina los niveles de rentabilidad, competitividad y consecutivamente los índices de productividad y desarrollo asimismo dichos conceptos son aplicados por las organizaciones a nivel mundial.

Castilla (2016) sostiene que las empresas peruanas en la mayoría desconocen la existencia de herramientas para gestionar la calidad y otro grupo si tiene un conocimiento relativo acerca de conceptos de calidad pero no saben aprovecharlos.

En este contexto se basa la problemática de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. del sector finanzas, dedicada a la prestación de créditos comerciales las cuales son evaluadas y aprobadas por analistas de créditos. Cuenta con carteras en los distritos de Los Olivos, Comas, Carabayllo, Independencia y San Martin de Porres. Teniendo como problema no alcanzar los niveles de productividad trazados por la gerencia. Asimismo el no contar con un procedimiento claro de los procesos ocasiona que los analistas aprueben las solicitudes de acuerdo a su criterio y experiencia en el puesto.

Se debe considerar que el problema se origina por diversas situaciones internas a la empresa, siendo uno de ellos la falta de un modelo de gestión de los procesos en la evaluación y otorgamiento de créditos el cual genera demora en los desembolsos y al no aprobarse los créditos genera que la empresa no tenga desembolsos por ende afecta en la productividad de la empresa. Cada analista cuenta con una cartera asignada para la evaluación y aprobación de solicitudes que son ingresadas por los asesores de crédito.

En el diagrama de Ishikawa que se detalla a continuación, se pueden visualizar las causas principales que ocasionan la baja productividad en la empresa, al respecto Bonilla et al. (2010), indicó el diagrama causa-efecto es una descripción sobre las causas de un problema, tiene forma de una espina de pescado y su finalidad es para analizar y poner en discusión los problemas detectados. Se agrupan en seis aspectos: medio ambiente, medios de control, maquinaria, mano de obra, materiales y métodos de trabajo.

**Figura 1**

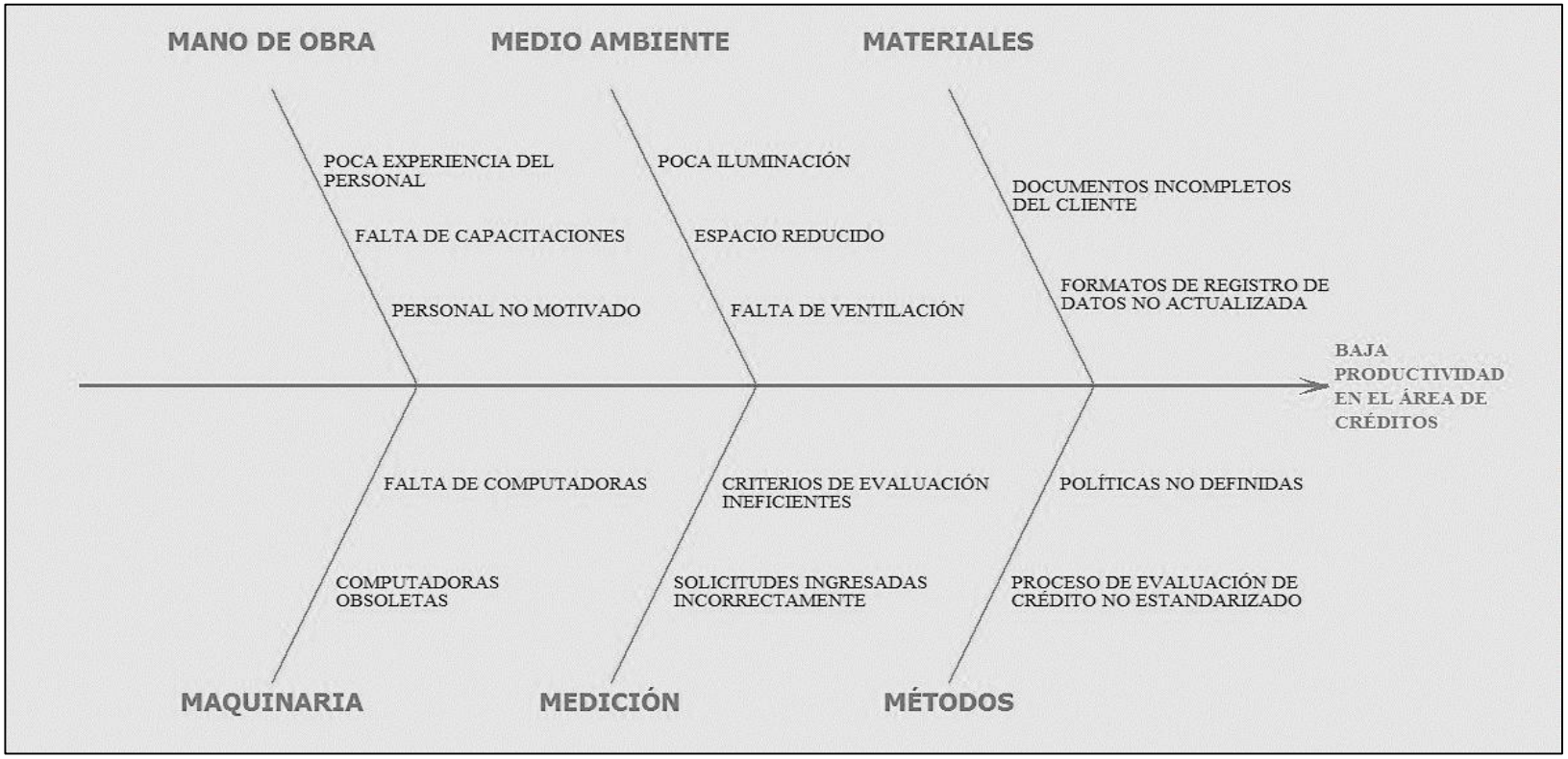



Diagrama de Ishikawa

© Fuente: Elaboración propia

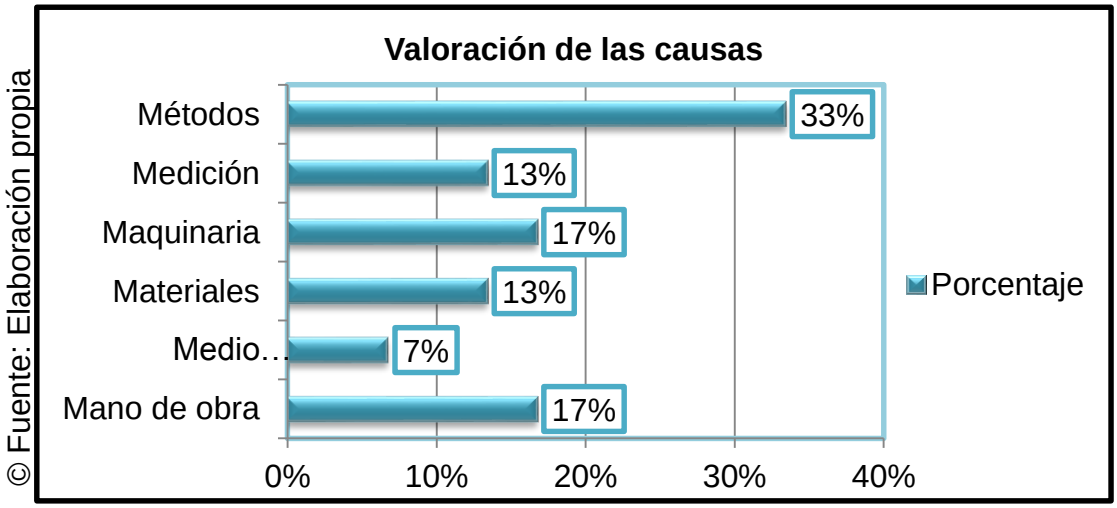
Para identificar la causa más importante, se procedió a tabular (ver tabla 1) y en base a ello se elaboró el grafico de valoración de causas (figura 2) asimismo la frecuencia se obtuvo de la participación de la gerencia y supervisión de la empresa.

Tabla 1. Tabulación de las causas

| Tipo | Causas | Valoración de las causas | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Mano de obra | Personal no calificado | 5 | 5 | 17% | 17% |
| Maquinaria | Computadoras obsoletas | 2 | 7 | 7% | 23% |
| Materiales | Formato de datos no actualizados | 4 | 11 | 13% | 37% |
| Medición | Solicitudes incompletas | 5 | 16 | 17% | 53% |
| Medio ambiente | Espacio reducido | 4 | 20 | 13% | 67% |
| Métodos | Procesos no estandarizados | 10 | 30 | 33% | 100% |
| Total | | 30 | | 100% | |

Fuente: elaboración propia

**Figura 2**




© Fuente: Elaboración propia

Valoración de las causas (%)

En la figura Nº 2, se observa que la causa más importante de la baja productividad es el método de trabajo la cual tiene un porcentaje de 33%, a partir de la cual se desarrolla el trabajo de investigación titulado “Gestión por procesos para la mejora de la productividad en la empresa Grupo Peruano Inversiones S.A.C.

## 1.2. Trabajos previos

### Internacionales

JARA (2017) en su investigación titulada: *Incremento de la productividad en la producción del Maracuyá, mediante el enfoque de mejora continua, en la finca Vista-Horizonte ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.* Tesis para obtener el título de Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad de la Universidad Politécnica Nacional, Quito. El objetivo general de esta investigación fue incremental la productividad en la producción de Maracuyá. El diseño de investigación fue explicativa dando como resultado las siguientes conclusiones: Se obtuvo una mejora de 51% en la productividad total asimismo un crecimiento del 25% en la productividad valorizada y una mejora en rentabilidad. Se aplicó un mejoramiento continuo en los procesos de producción.

VÁSQUEZ (2017) en su investigación titulada: *Propuesta de mejoramiento de procesos en el área de producción de la empresa panificadora Panarte a través del estudio de tiempos y movimientos*. Tesis para obtener el título de Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad de la Universidad Politécnica Nacional, Quito. El objetivo general mejorar el proceso de producción de pan popular mediante el estudio de métodos y movimientos. El diseño de investigación fue nivel explicativo dando como resultado las siguientes conclusiones: Luego del analizar las etapas del proceso de producción y disminuir la cantidad de recurso humano, la producción aumentó de 259 a 289 unidades lo cual la productividad aumentó en un 12%. Asimismo el 12% de productividad contribuye a mantener el costo de producción unitario.

GARCÉS (2016) en su investigación titulada: *Mejoramiento de la productividad en la línea de extrusión de la empresa Cedal, empleando la metodología "SIX SIGMA".* Tesis para obtener el título de Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad de la Universidad Politécnica Nacional, Quito. El objetivo general fue el mejoramiento de la productividad del proceso de extrusión en la empresa Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. El diseño de investigación fue nivel explicativo dando

como resultado las siguientes conclusiones: A través del uso de herramientas de mejora continua se mejoró la productividad en un 5,50% a partir de mes de junio de 2015. Se mejoró el indicador de eficacia de la producción de 71% a 84% en el periodo de junio y diciembre del 2015.

FIGUEROA (2015) en su investigación titulada: *Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica orientada a aumentar la Productividad y Ventaja Competitiva de la Cooperativa De Ahorro y Crédito "Crediamigo" Ltda.* Tesis para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad de la Universidad Pontificia Universidad Católica Del Ecuador-Matriz, Quito. El objetivo general de esta investigación fue implementar un sistema de gestión y planificación estratégica en la Cooperativa Crédiamigo Ltda. El diseño de investigación fue la descriptiva dando como resultado las siguientes conclusiones: La Cooperativa alcanzo un crecimiento en cuanto a la creación de nuevos productos y servicios con la finalidad de obtener más clientes. Por otro lado, luego de la implementación del sistema de Gestión se obtuvo un crecimiento de 44.41% anual de los socios, 60% de activos y 68.43% en patrimonio. Finalmente el 45.46% de los funcionarios no cuentan con una adecuada capacitación lo cual afecta al servicio y al ambiente laboral en la empresa.

CABEZAS (2014) en su investigación titulada: *Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda."* Tesis para obtener el título Ingeniero Industrial de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo general fue analizar los procesos en la empresa Instruequipos para mejorar la productividad de su línea de productos para exhibición a través del estudio del trabajo. El diseño de investigación fue aplicada dando como resultado las siguientes conclusiones: La recopilación de la información relevante ayudo a conocer cuáles son los problemas que sucedían en la empresa la cual permitió generar las mejoras. Asimismo la capacidad de producción incrementó en un 50% y la productividad incrementó en 0,1635 con relación al año 2013.

MARTINEZ (2014) en su investigación titulada: *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., del cantón Palora, provincia Morona Santiago.* Tesis para obtener el título de Magíster en Gestión Empresarial en el área administrativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. El objetivo general de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión por procesos para la optimización de los servicios bancarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cía. Ltda. El diseño de investigación fue la descriptiva y del nivel explicativo dando como resultado las siguientes conclusiones: En el análisis de las actividades de aprobación y desembolso de créditos se determinó que los procesos que generan valor ya que los créditos son entregados directamente a los clientes. La reducción de las actividades en el proceso de crédito, ya que de 11 actividades se redujo a 7 dando una disminución de 39.60% en cuanto al tiempo, asimismo se espera que la mejora permita satisfacer las necesidades de los cliente.

PONCE (2014) en su investigación titulada: *Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de crédito de la Cooperativa "23 De Julio".* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial y de Procesos en la facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, Ecuador. El objetivo general de la investigación fue la implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de créditos en la Cooperativa "23 de Julio" con la finalidad de obtener resultado en la administración de los procesos internos. El método de investigación que se empleo fue inductiva dando como resultado las siguientes conclusiones: En la reestructuración del área de créditos se pudo determinar las funciones de cada participante del proceso, eliminando actividades que no correspondían al puesto. En la implementación de la gestión por procesos en el área de créditos se dio un incremento en las actividades de evaluación y la aprobación de créditos, por ejemplo en la aprobación de créditos que corresponde a los analistas se obtuvo un incremento de 10 créditos a 15 ello fue en el piloto realizado en el mes de Marzo. Los indicadores de gestión, registros de control y seguimiento de la gestión por procesos permiten que el área trabaje con más objetividad y pueda actuar ante mejoras de los procesos.

JUMBO (2013) en su investigación titulada: *Análisis de Productividad Económica y Financiera en la cooperativa de ahorro y crédito "27 de abril" de la ciudad de Loja, periodos 2010-2011.* Tesis para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor en el área jurídica, social y administrativa de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. El objetivo general de la investigación fue realizar un análisis de Productividad Financiera y Económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" en los periodos 2010-2011. El método de investigación fue deductivo dando como resultado las siguientes conclusiones: La situación financiera es aceptable ya que en los años analizados ya que su liquidez financia correctamente sus obligaciones con los activos corrientes asimismo la rotación de la cartera es correcta y la productividad favorable ya que en el último periodo se tuvo un incremento significativo. La cobertura del capital en cuanto a los créditos incobrables es buena ya que permite amortizar las deudas morosa asimismo en el análisis se obtuvo el 78.75% en el año 2011 y el 97.89% en el 2011.

**Nacionales**

LINARES (2016) en su investigación titulada: *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el diagnóstico y mejora continua de una empresa Metalmecánica.* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial en la escuela Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa. El objetivo general de la investigación fue proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa. El tipo de investigación es no experimental y el nivel explicativo dando como resultado las siguientes conclusiones: La gestión por procesos permite conocer procesos operativos y de apoyo asimismo facilita el diagnostico de los procesos a fin de poder medirlos y compararlos con un estándar establecido, favorece también la mejora continua lo cual ayuda en la toma de decisiones. La empresa cuenta con 14 procesos entre los estratégicos, operativos y de apoyo asimismo en la investigación de habilitaron fichas para 12 procesos entre operativos y de apoyo para una adecuada identificación y con ello implementar una adecuada formalización de los mismo y su seguimiento respectico.

GUERRERO (2016) en su investigación titulada: "*Optimización de la planeación en el área de mantenimiento de servicios para mejorar la productividad en la empresa Administración inmobiliaria S.A.C."* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial de la faculta de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general de la investigación fue determinar como la optimización de la planeación en el área de mantenimiento mejorara la productividad en la empresa. El tipo de investigación es aplicada y el diseño cuasi experimental dando como resultado las siguientes conclusiones: Posterior a la implementación de la mejora se logró incrementar la eficiencia en la gestión de los procesos de mantenimiento asimismo la reducción de costos que se utilizaban con la finalidad de obtener una mayor productividad. En cuanto a la eficiencia se alcanzó una mejora a 4.3149% y la eficacia de 6.7629% dentro del año 2016.

CARRANZA, VALVERDE, VERA (2016) en su investigación titulada: "*Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)".* Tesis para obtener el título de Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico, Perú. El objetivo general de la investigación fue la Implementación de la gestión por proceso en la ENCH CFB. El tipo de investigación es aplicada dando como resultado las siguientes conclusiones: La implementación de la gestión procesos y el rediseño puede variar en función al enfoque de los investigadores a una metodología aceptada. Asimismo para llevar a cabo la implementación dependen de los objetivos planificados. La evaluación de la implementación debe ser periódica en función a los indicadores establecidas para una mejora continua de los procesos implementados.

NIQUEN (2015) en su investigación titulada: "*Propuesta para la implementación de un sistema integrado basado en las normas GLOBAL GAP y OHSAS 18001:2007- para mejorar la productividad en la empresa Beggie Perú S.A.".* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Privada del Norte de Trujillo, Perú. El objetivo general de la investigación fue mejorar la productividad con las normas GLOBAL GAP en las buenas prácticas agrícolas y las OHSAS en la seguridad ocupacional. El tipo de investigación es explicativa dando como resultado las siguientes conclusiones: La productividad antes de la propuesta fue de 3.54 ± 0.62 y una productividad promedio de 5.36 ± 0.16 si es que se desarrollará la propuesta.

Asimismo el personal debe estar capacitado mientras se efectúa la implementación de la mejora asimismo el compromiso del todo el equipo de trabajo.

DURAN (2014) en su investigación titulada: *Mejora del canje electrónico de cheques en CMAC Huancayo S.A. mediante Gestión por Procesos.* Tesis para obtener el título de Ingeniero de Sistemas en la facultad de Ingeniería de Sistema de la Universidad Nacional del Centro del Perú. El objetivo general de esta investigación fue Mejorar los resultados de los procesos de presentación y liberación de fondos de canje de cheque electrónico en CMAC Huancayo. El tipo de investigación fue aplicada dando como resultado las siguientes conclusiones: Mediante el modelo de la gestión por procesos de mejoro resultados de los procesos de liberación de cheques electrónicos asimismo se vio una mejora en el rediseño de modelos de negocio, reducción de tiempo, reducción de costos. El incremento de la funcionalidad del Software de 62% a 100% una vez implementado el rediseño asimismo el ciclo de mejora de Deming ayudo en la gestión por procesos ya que se aplicaron a la estructura del rediseño, planificación de acciones para la implementación de cambios.

## 1.3. Teorías relacionadas al tema

**Marco teórico**

**Variable independiente: Gestión por procesos**

**Gestión**

"Del latín gestĭo, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera" (Pérez y Merino, 2012, párr. 1).

Según Thompson (2012) el término gestión es realizar las diligencias que llevan alcanzar los logros de un negocio y también es el conjunto de acciones realizadas para lograr los objetivos planteados (párr. 2).

En ese sentido Blas (2014) Son guías que sirven para orientar la acción, previsión, visualización, empleo de los recursos y realizar esfuerzos de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar asimismo la secuencia de actividades son para el cumplimiento de objetivos en el tiempo requerido por lo que deben ejecutarse en todas las actividades.

**Concepto de Proceso**

"Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente" (Pérez, 2010, p. 51).

Para Montaño (2015) son el conjunto de tareas que forman parte de una serie de actividades que transforman entradas, insumos o eventos en una salida y dicho resultado genera una satisfacción al cliente de acuerdo al valor percibido (p. 2).

"Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes y servicios capaces de satisfacer las expectativas

de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera” (Bonilla, Díaz, Kleeberga y Noriega, 2010, p. 26)

**Concepto de Gestión por Procesos**

Para Pérez (2012) la gestión por procesos no es un modelo ni una norma que sirve como referencia puesto que es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten llevar a la realidad que la calidad si puede ser gestionada (p. 44).

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (Bravo, 2009, p. 229).

Martínez (2014) define que la gestión procesos ayuda a las empresas con la identificación de los indicadores para evaluar del rendimiento de las actividades que se ejecutan, no solo de manera independiente sino como un conjunto interrelacionado. Asimismo la gestión por procesos ayuda en la gestión de la empresa (p. 7).

Junta de Castilla y León (2004) definen que es un modelo de gestión que determina los procesos globales con orientación a la calidad total y satisfacción de los clientes (p. 40).

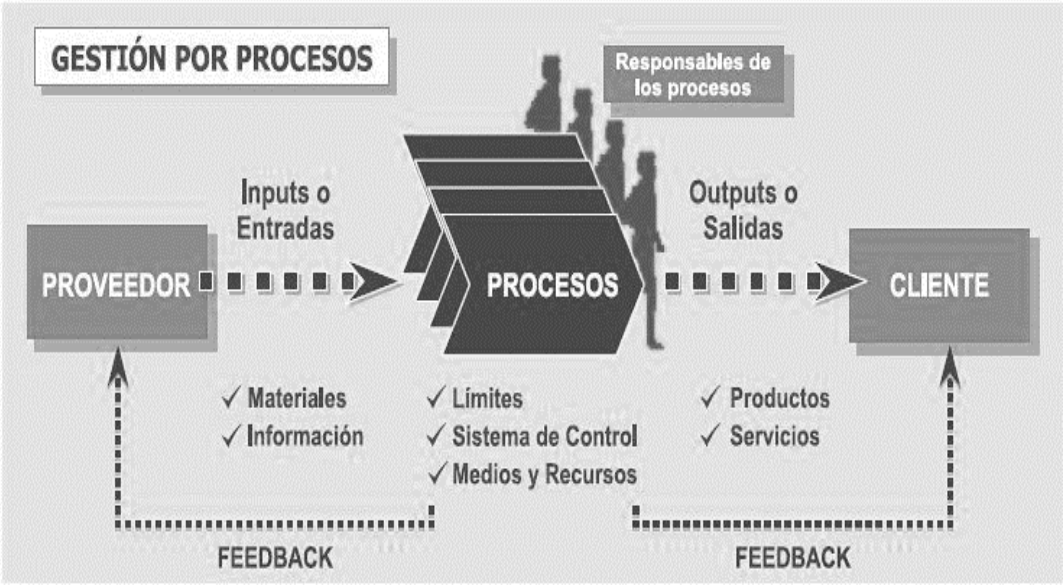
En ese sentido Bonilla *et al.* (2010) definen que la gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de administrar las actividades de la empresa, mediante la agrupación por procesos, enfocado en las necesidades de cliente; asimismo los procesos son gestionados en forma estructurada y sistémica por lo cual la mejora de los procesos deben ayudar a incrementar los niveles de satisfacción del cliente (p. 23).

**Elementos de un proceso**

Pérez (2010) detalla que los elementos de un proceso son:

- Un input (entrada principal), productos con características objetivas que se encuentre dentro del estándar de aceptación definida.
- La secuencia de actividades son los medios y recursos que cuenta con requisitos para el desarrollo del proceso.
- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso el cual va destinado al cliente ya sea interno o externo.

**Figura 3**




© Fuente: Junta de Castilla y León

Gestión por procesos

**Evolución de la gestión por procesos**

Agudelo (2012) señaló que hay dos etapas por las cuales ha pasado la gestión por procesos y la describe como la 1ra Ola: “Experiencia de la Gestión por Procesos” basado en experiencias que se obtuvieron luego de la aplicación (p. 234).

**1ra Ola: “Experiencia de la Gestión por Procesos”**

- Organización por procesos: Es la etapa inicial para enfocar a la organización que espera trabajar por procesos asimismo se comienza con la identificación de sus procesos para la selección del proceso crítico y se delega responsables, límites, los diagramas y el registro de los procesos. En una organización por procesos una persona puede verificar el impacto de su gestión frente a otros procesos y la organización entiende la finalidad de la gestión por procesos la cual está orientado al cliente.

- Estandarización y documentación: Esta etapa se aplica cuando se tiene definido los procesos ya que se aplica metodologías de estandarización y documentación para el aseguramiento que los procesos se están llevando a cabo sin error y en diferentes tiempos. También se procede a conformar equipos de trabajo para aplicar mejoras, eliminación de actividades que no aportan valor, optimización de las operaciones con la finalidad de crear un soporte para un proceso de certificación.

- Indicadores Balanceados: Esta fase de aplica cuando los procesos ya están definidos puesto que deber ser medidos para un seguimiento y control, los indicadores sirven de ayuda al responsable del proceso. Los indicadores balanceados son la metodología para el control necesario de la organización, clientes, accionistas, procesos.

- Costo ABC: Esta fase se aplica sobre procesos definidos y las actividades que intervienen ya que permitirá el inicio de un sistema de costos basado en las actividades de control de la eficiencia y el uso correcto de los recursos asimismo ayuda al cálculo correcto del precio de los productos y servicios.

- Certificación del sistema de gestión: Cuando la organización implementó las anteriores etapas está desarrollando el enfoque por procesos por lo cual esta prepara para optar por una certificación sobre su sistema de gestión de calidad. Posterior a la obtención de una certificación se debe seguir mejorando, aplicando nuevas técnicas y empleando la mejora continua.

**Ventajas de la gestión por procesos**

Agudelo (2012) señala que la gestión por procesos permite:

- La eliminación de las causas principales de los problemas.
- Eliminación de actividades innecesarias las cuales no general valor al proceso.
- Habilita a la alta dirección el pensamiento en el futuro y el mercado de la empresa, creando las condiciones adecuadas de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo.
- La implementación de la gestión por procesos permite alcanzar objetivos planteados por la organización por procesos.

Junta de Castilla y León (2004) mencionaron lo siguiente:

- La gestión por procesos permite orientar los procesos hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente ya sea interno o externo.
- Favorece con la interrelación de las áreas de trabajo.
- Disminución de tiempo de prestación del servicio y por ende la optimización de los tiempos de los procesos.
- Ofrece una visión completa de la organización y como se interrelacionan las áreas de trabajo.
- Disminuye costos ya que se eliminan actividades que no aportan valor a los procesos.
- Involucra al personal en los objetivos y estrategias orientada a la satisfacción del cliente.
- Habilita a la empresa el tener una herramienta que detecta ineficiencias, debilidades en la organización y de los sistemas de información con la finalidad de implementar cambios oportunos para reducir al máximo el riesgo.

**Dimensión 1: Caracterización**

Para Bonilla *et al*. (2010) Las organizaciones deben identificar sus procesos, definir sus secuencias y sus interacciones las cuales deben ir de la mano del seguimiento, la medición y el análisis con la finalidad de generar una mejora continua basada en la calidad y desempeño. Caracterizar un proceso es identificar y detallar: los resultados y elementos de entrada, recursos y los requisitos tanto de elementos de entrada como de salida (p. 27).

Agudelo (2012) define que la caracterización es un documento que especifica esquemáticamente la secuencia de las actividades que deben ser realizadas por las personas encargadas en el desarrollo de los procesos. Asimismo incluye diagramas de flujo y el registro de formatos e instructivos (p. 36).

**Indicador 1:** Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa.

$$\frac{\textbf{\# Solicitudes incompletas}}{\textbf{\# Solicitudes ingresadas}} \textbf{ x 100\%}$$

Fuente: Ponce (2014)

**Indicador 2:** Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos.

$$\frac{\textbf{\# Desembolsos con error}}{\textbf{\# Desembolsos realizados}} \textbf{ x 100\%}$$

Fuente: Ponce (2014)

**Dimensión 2: Medición**

Para Bonilla *et al*. (2010) definen que los procesos enfocados en el cliente deben medir sus resultados, la comparación de lo esperado y conocer los niveles de eficacia, efectividad y eficiencia en cuanto a su desempeño. Para ello se requiere

contar con indicadores los cuales permitirán medir los resultados alcanzados y la relación con lo planificado. Asimismo los procesos enfocados en la satisfacción del cliente deben ser medidos con las metas planteadas por la organización con la finalidad de conocer los niveles de eficacia, efectividad y eficiencia de su desempeño (p. 29).

**Indicadores**

Según Bonilla et al. (2010) el parámetro que sirve para medir el desempeño de un proceso es un indicador el cual está compuesto por la realización de dos o más variables.

**Indicador 1:** Cumplimiento con el número de créditos planificados:

$$\frac{\textbf{\# Créditos desembolsados}}{\textbf{\# Créditos planificados}} \textbf{ x 100\%}$$

Fuente: Ponce (2014)

**Indicador 2:** Cumplimiento con el monto de créditos solicitados:

$$\frac{\textbf{S/. Créditos aprobados}}{\textbf{S/. Créditos solicitados}} \textbf{ x 100\%}$$

Fuente: Ponce (2014)

**Variable dependiente: Productividad**

Para la OIT (2010) definen que el término de productividad puede ser empleado para medir el grado que puede alcanzar un producto o servicio de un insumo utilizado. Asimismo es más sencillo cuando son bienes tangibles pero cuando se introducen bienes intangibles la productividad resulta más difícil de calcular por lo tanto la productividad es la relación de un producto e insumo (p. 4).

Hernández y Pulido (2011) la productividad es el resultado de uso correcto de los recursos en relación con los productos y servicios generados y la utilización de

recursos económicos, materiales o técnicos adaptados a sistemas de producción (p. 11).

García (2011) relación entre los productos alcanzados y los insumos utilizados o factores de producción asimismo el índice de productividad detalla el buen uso de todos los factores de producción, los críticos e importantes en un periodo determinado (p. 17).

En ese sentido “La productividad es un ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los costes de producción y, por lo tanto, aumentara nuestra competitividad dentro del mercado” (Cruelles, 2013, p. 10).

**Factores de la productividad**

García (2011) menciona que la productividad debe ser considerados por 3 factores las cuales son: capital, gente y tecnología asimismo deben ser equilibrados ya que son interdependientes y cada uno debe obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo y costo (p. 25).

- **Factor capital**
  Incluye el total de la inversión de los elementos físicos que ingresan a la fabricación de productos, ya que son solo una del total del activo físico. Algunos ejemplos son: Los terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas y útiles de trabajo.

- **Factor gente**
  En la economía moderna la productividad de la gente no es medida por su esfuerzo físico sino por un mínimo de este y un máximo esfuerzo mental. Asimismo cuando la empresa acondiciona espacios para la fabricación de sus productos deben considerar que son las personas quienes la ponen en marcha con la utilización de las maquinarias.

- **Factor tecnología**

  La tecnología en la actualidad abarca en las industrias un componente de necesidad puesto que comprende a las aplicaciones de apoyo como son los servicios de información, los productores de bibliotecas, programas y paquetes de software.

**Medición de la productividad**

**Dimensión 1: Eficacia**

García (2011) define como la relación de los productos alcanzados en función a las metas establecidas (p. 17).

Para Cruelles (2013) es el grado de alcance de los objetivos asimismo se identifica con el cumplimiento de las metas (p. 11).

**Indicadores**

Eficacia con el monto de créditos planificados: la cual será medida en función a los créditos desembolsados sobre lo que planifica la gerencia.

$$\frac{\mathbf{S/.\ Créditos\ otorgados}}{\mathbf{S/.\ Créditos\ planificados}}\ \mathbf{x\ 100\%}$$

Fuente: Ponce (2011)

**Dimensión 2: Eficiencia**

Para Cruelles (2013) eficiencia mide la relación de los recursos utilizados y la producción obtenida asimismo busca optimizar los costos de los recursos. En términos numéricos es la razón de la producción obtenida y la producción estándar (p. 10).

García (2011) define como la relación de los recursos determinados y los recursos que se utilizaron realmente (p. 16).

**Indicadores**

Eficiencia con el costo personal realizado y el determinado la cual será en función a los gastos operativos de la empresa.

$$\frac{\mathbf{S/.\ costos\ determinados}}{\mathbf{S/.\ \ costos\ realizados}}\ \mathbf{x\ 100\%}$$

Fuente: Ponce (2011)

**Marco conceptual**

**Caracterización:** Para Bonilla et al. (2010) caracterizar un procesos es identificar y describir los resultados, la entradas, recursos utilizados y los requisitos de las entradas y salidas.

**Costo ABC:** Gerencie (2015) sistema de costos basado en las actividades, en la actualidad es el más aplicado por las empresas ya que se considera como una gestión moderna.

**Desempeño:** Romero y Urdaneta (2009) sostienen que el desempeño está relacionado con las actitudes y aptitudes en función a sus objetivos trazados.

**Diagrama de flujo:** Manene (2011) define que es una representación gráfica que desglosa un proceso en actividades que deben ejecutarse.

**Efectividad:** Según Pérez (2013) Es el grado de realización de los objetivos planificados en un tiempo determinado.

**Eficacia: "**Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o despectivas de los clientes o destinatarios" (Pérez, 2013, párr. 14).

**Eficiencia:** Para Pérez (2013) es conseguir el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de recursos o insumos asimismo obtener resultados definidos con optimizando los recursos.

**Gestión por procesos:** Bonilla *et al*. (2010) sostienen que es la forma de administrar las actividades de una empresa agrupados por procesos basándose en la necesidad del cliente. Los procesos se gestionan en forma estructurada y sistémica.

**Indicador:** Para Pérez y Gardey (2014) es algo que sirve para indicar, dicho verbo significa mostrar con señales o indicio.

**Medición:** Según Aguilera y Morales (2011) constituye la base de conocimiento para conocer los resultados de los procesos y si cumplen los resultados esperados asimismo en que aspecto se aplicara una mejora.

**Productividad:** Gutiérrez (2014) son los resultados alcanzados de un proceso considerando los recursos empleados asimismo es medido por el cociente entre resultados obtenidos y recursos empleados.

**Recursos: "**Los recursos son los bienes o las materias primas que tienen utilidad en función de algún objetivo" (Pérez y Merino, 2014, párr. 1).

**Rendimiento:** Para Pérez y Merino (2012) es la proporción que aparece entre los medios utilizados para alcanzar un objetivo y el resultado que se obtiene.

**Riesgo:** Para Pérez y Gardey (2013) definen que hace referencia a la proximidad de que se produzca un posible daño, asimismo está relacionado con la vulnerabilidad.

## 1.4. Formulación del Problema

### Problema general

¿Cómo la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017?

### Problemas específicos

¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017?

¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017?

## 1.5. Justificación del estudio

**Teórica**

Valderrama (2013) define que la justificación de una investigación se debe exponer las razones del estudio asimismo es la carta de presentación de la investigación y se debe lograr "vender" la propuesta del estudio (Valderrama, 2013, p. 140).

Con los resultados obtenido en la presente investigación, se conseguirá tener la definición de los procesos en el área de créditos y sus interacciones con las demás áreas basados en la gestión por procesos los cuales servirán para futuros estudios aplicados a empresas del sector financiero.

**Práctica**

En el presente estudio se detallara una herramienta utilizada actualmente por las organizaciones a nivel mundial la cual es la gestión por procesos asimismo determinar cuáles son los procesos que generan valor a la empresa y al cliente para alcanzar las utilidades esperadas y por ende satisfacción del cliente.

**Metodológica**

Específica la aplicación de metodologías y técnicas ya sean instrumentos como encuestas, formularios o modelos matemáticos que pueden servir en el estudio de problemas similares a lo investigado o para la aplicación de otros investigadores (Valderrama, 2013, p. 140).

Para la medición de las variables de la presente investigación "Gestión por procesos" y "Productividad" se realizara mediante formularios que servirán para recolectar la información las cuales serán validados por los expertos en el tema y su posterior desarrollo con ello se busca conocer la influencia de la gestión por

procesos en la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

## 1.6. Hipótesis

### Hipótesis general

La gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.

### Hipótesis específicas

La gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.

La gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.

## 1.7. Objetivos

### Objetivo general

Determinar como la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.

### Objetivos específicos

Determinar como la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.

Determinar como la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.

# II. Método

## 2.1. Diseño de investigación

### Cuasi experimental

"Los diseños cuasiexpermientales también manipulan deliberadamente al menos una variable independiente para ver su efecto y relación con una o mas variables dependientes" (Valderrama, 2013, p. 65).

Para Bernal (2010) la investigación experimental se realiza mediante los llamados diseños que son un conjunto de procedimientos que manipulan una o más variables independientes y también miden su efecto sobre una o más variables dependientes.

### Tipo de investigación

Aplicada

Valderrama (2013) sostiene que es también denominada práctica, empírica, activa asimismo se encuentra muy unido a la investigación básica puesto que depende de sus aportes teóricos para la generación de beneficios a la sociedad.

### Método

En la presente investigación "Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017.", el método utilizado es el hipotético – deductivo y el enfoque cuantitativo.

Con respecto al método hipotético-deductivo "Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos" (Bernal, 2010, p. 60).

Asimismo el enfoque es cuantitativo Valderrama (2013) se trata de proyecciones sobre planteamiento filosóficos las cuales pueden ser determinadas en concepciones del fenómeno que se espera investigar. Se caracteriza por realizar una recolección de datos para poder contestar a la formulación del problema

además se utilizan métodos estadísticos para contrastar la verdad o falsedad sobre la hipótesis planteada.

**Nivel de investigación**

Descriptiva

Valderrama (2013) define que la investigación descriptiva requiere un considerable conocimiento del área que se está investigando con la finalidad de formular las preguntas correctas las cuales deben ser contestadas adecuadamente.

## 2.2. Variables-operacionalización

Variable independiente: Gestión por procesos

Para Bonilla *et al*. (2010) definen que la gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de administrar las actividades de la empresa, mediante la agrupación por procesos, enfocado en las necesidades de cliente; asimismo los procesos son gestionados en forma estructurada y sistémica por lo cual la mejora de los procesos deben ayudar a incrementar los niveles de satisfacción del cliente.

Variable dependiente: productividad

"La productividad es un ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los costes de producción y, por lo tanto, aumentara nuestra competitividad dentro del mercado" (Cruelles, 2013, p. 10).

**Tabla 2**

Operacionalización de la variable Gestión por procesos

| Dimensiones | Indicadores | Items |
|---|---|---|
| CARACTERIZACIÓN | Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa. | $\frac{\text{\# Solicitudes incompletas}}{\text{\#Solicitudes ingresadas}} \times 100\%$ |
| | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | $\frac{\text{\# Desembolsos con error}}{\text{\# Desembolsos realizados}} \times 100\%$ |
| MEDICIÓN | Cumplimiento con el número de créditos planificados | $\frac{\text{\# Créditos desembolsados}}{\text{\# Créditos planificados}} \times 100\%$ |
| | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | $\frac{\text{S/. créditos aprobados}}{\text{S/. créditos solicitados}} \times 100\%$ |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3**

Operacionalización de la variable Productividad

| Dimensiones | Indicadores | ITEMS |
|---|---|---|
| **EFICACIA** | Eficacia con el monto de créditos planificados | $\frac{S/.\ \text{Créditos otorgados}}{S/.\ \text{Créditos planificados}}$ |
| **EFICIENCIA** | Eficiencia con el costo personal realizado y el determinado | $\frac{s/.\ \text{Costos determinados}}{s/.\ \text{Costos realizados}}$ |

Fuente: elaboración propia

## 2.3. Población y muestra

### Población

La población está conformada por las solicitudes de créditos del área de créditos cuya productividad fue medida durante 12 semanas de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

### Muestra

La muestra está constituida por las solicitudes de créditos del área de créditos de 12 semanas, comprendidos en los meses de noviembre 2016 a mayo 2017, de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

## 2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### Técnica

La técnica empleada es la observación ya que se analizara datos numéricos obtenidos del área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

### Instrumento

El instrumento de recolección utilizado para la medición de los indicadores de cada una de las variables propuestas en el presente trabajo, será el formato de recolección de datos (ver anexos 2 al 7). Asimismo los datos se obtendrán a través de una base de datos que posee la empresa.

### Confiabilidad

El presente estudio la confiabilidad de los instrumentos es la autorización de la empresa para obtener la información mediante la ficha de observación

**Validez**

La validación del presente trabajo se realizó mediante el juicio de expertos (ver anexos 18 al 20), conformado por tres asesores temáticos y un asesor metodológico, que cuentan con especialidad del tema de estudio.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Al finalizar la recolección de los datos proporcionados por la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., al igual que con el uso del instrumento de medición, se procedió al análisis estadístico respectivo, para ello se utilizará el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22.

Estadística inferencial: “se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo” (Hernández et al., 2010, p. 305).

La estadística inferencial comprende: (a) prueba de normalidad, en el que debido al tamaño de la muestra (12 semanas) , por ser menor a 30, se aplicó el método de Shapiro Wilk y (b) contrastación de hipótesis, que de tener una distribución normal se aplicará la prueba paramétrica T - Student para muestras relacionadas.

## 2.6. Desarrollo de la propuesta de mejora

### 1. Identificación del problema

**Situación Actual**

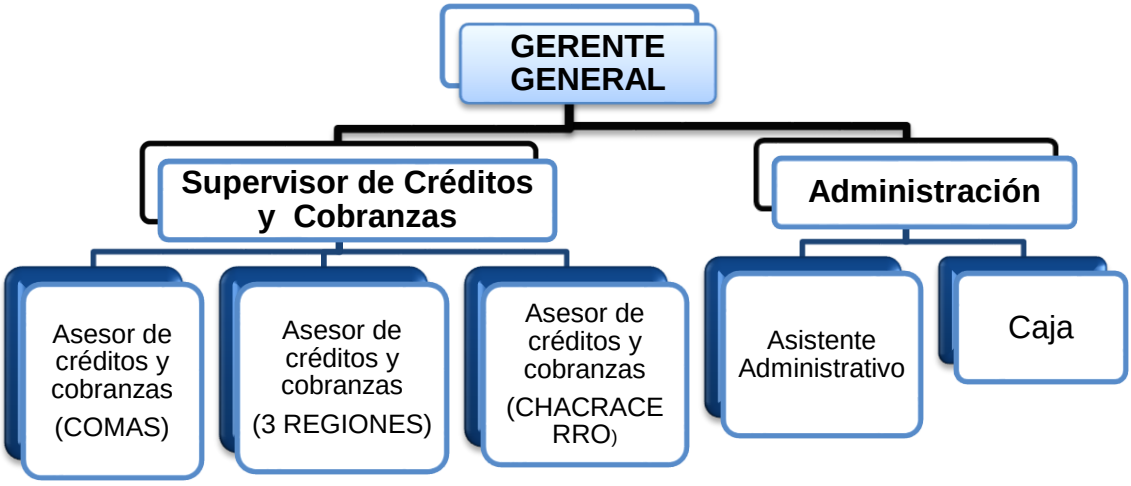
Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., es una empresa a modalidad Casa de Préstamo que se dedica al otorgamiento de microcréditos a corto, mediano y largo plazo asimismo cuenta con dos locales ubicados en los distritos de Comas y Carabayllo. Actualmente la empresa ejerce sus actividades con 14 colaboradores entre asesores de créditos, analistas de créditos, área administrativa y asesores de cobranzas directa.

La empresa  se inició en el año 2010 la cual se enfocó en captar clientes de las zonas de Comas, Carabayllo, Independencia. Cuenta con un Software desde el 2015 llamado Magnifico el cual permite gestionar sus procesos ya que

anteriormente el control era mediante libros en Excel pero con la cantidad de información se vio en la necesidad de contratar un software la cual ayudado a la empresa a los registros de pagos, salidas, registro de solicitudes, etc.

En la actualidad no cuenta con una estructura de trabajo para la evaluación y aprobación de créditos por lo cual la presente investigación será con la finalidad de aplicar la gestión por procesos para mejorar la productividad en la empresa y la gestión eficiente del proceso de otorgamiento de créditos.

**Figura 4**




© Fuente: Elaboración propia

Organigrama de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Descripción del proceso de otorgamiento de créditos.**

Captación del cliente: El cliente puede ser captado cuando es referido de un cliente de la empresa, volanteo del personal de promoción de créditos, el asesor de créditos acude a campo a captar nuevos clientes en sus zonas determinadas.

Verificación del cliente: El asesor encargado debe registrar la información completa del cliente, sus ingresos, su rubro de trabajo, deudas en las entidades financieras, el motivo de la necesidad del crédito, datos de domicilio, etc.

Registro al sistema: Una vez obtenida la información del cliente se procede al registro de la solicitud al sistema magnifico.

Aprobación del crédito: Es la etapa donde el supervisor de créditos determina mediante la información entregada del asesor si el crédito es aprobado o denegado.

Desembolso del crédito: Una vez aprobado el crédito el asesor encargado del crédito debe concretar la salida mediante el registro de la salida para que la encargada de caja proceda con la entrega del efectivo y el cronograma.

En el proceso de registro al sistema y el desembolso del crédito se detectaron las los montos otorgados puesto que los asesores no estaban cumpliendo con la meta de créditos determinado.

Tabla 4. Créditos otorgados (S/.)

| Período | S/. Créditos otorgados |
|---|---|
| Noviembre-Enero 2017 | S/. 706,800.00 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Eficacia en el cumplimiento de créditos planificados antes de la mejora

| Eficacia | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Meses | Sem | Cumpliento con el monto de créditos planificados | | | |
| | | S/. créditos desembolsados | S/. créditos planificados | | % |
| Noviembre Año 2016 | S1 | S/. 47.500,00 | S/. 84.000,00 | 0,57 | 57% |
| | S2 | S/. 67.600,00 | S/. 91.000,00 | 0,74 | 74% |
| | S3 | S/. 57.600,00 | S/. 84.000,00 | 0,69 | 69% |
| | S4 | S/. 71.400,00 | S/. 91.000,00 | 0,78 | 78% |
| Diciembre Año 2016 | S5 | S/. 59.400,00 | S/. 84.000,00 | 0,71 | 71% |
| | S6 | S/. 64.800,00 | S/. 91.000,00 | 0,71 | 71% |
| | S7 | S/. 61.000,00 | S/. 84.000,00 | 0,73 | 73% |
| | S8 | S/. 48.350,00 | S/. 91.000,00 | 0,53 | 53% |
| Enero Año 2017 | S9 | S/. 54.100,00 | S/. 84.000,00 | 0,64 | 64% |
| | S10 | S/. 45.000,00 | S/. 91.000,00 | 0,49 | 49% |
| | S11 | S/. 59.950,00 | S/. 84.000,00 | 0,71 | 71% |
| | S12 | S/. 70.100,00 | S/. 91.000,00 | 0,77 | 77% |
| **Total** | | **S/. 706.800,00** | **S/. 1.050.000,00** | **0,67** | **67%** |

Fuente: elaboración propia

Esto afecta en la productividad de la empresa, debido a que no se está cumpliendo con la cantidad de créditos planificados por la gerencia.

La empresa Grupo Peruano de inversiones S.A.C., se viene desarrollando en un 67% en el cumplimiento de créditos planificados, lo cual se desea mejorar en la productividad. En los próximos meses del año 2017.

**Magnitud del problema**

El principal problema de la empresa como se ha mencionado es que presenta una baja productividad, así durante 12 semanas comprendidas en el mes de noviembre 2016 a enero de 2017, se obtuvo una productividad de 0.46 (Ver tabla), todo esto afecta en el proceso de crecimiento de la empresa en el mercado y la competitividad asimismo a tener liquidez y no colocarlo eficientemente.

Tabla 6. Productividad- Pretest (Sem 1 – Sem 12)

| Productividad | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Etapa** | **Meses** | **Sem** | **Eficacia** | **Eficiencia** | **P=Eficacia* Eficiencia** | **%** |
| **PRE-PRUEBA** | **Noviembre año 2016** | S1 | 0,57 | 0,90 | 0,51 | 51% |
| | | S2 | 0,74 | 0,89 | 0,66 | 66% |
| | | S3 | 0,69 | 0,89 | 0,61 | 61% |
| | | S4 | 0,78 | 0,89 | 0,70 | 70% |
| | **Diciembre año 2016** | S5 | 0,71 | 0,90 | 0,64 | 64% |
| | | S6 | 0,71 | 0,90 | 0,64 | 64% |
| | | S7 | 0,73 | 0,89 | 0,65 | 65% |
| | | S8 | 0,53 | 0,89 | 0,47 | 47% |
| | **Enero año 2017** | S9 | 0,64 | 0,89 | 0,57 | 57% |
| | | S10 | 0,49 | 0,89 | 0,44 | 44% |
| | | S11 | 0,71 | 0,90 | 0,64 | 64% |
| | | S12 | 0,77 | 0,89 | 0,69 | 69% |

Fuente: elaboración propia

**Solución de la propuesta**

Del problema identificado se busca mejorar la productividad en la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. mediante la aplicación de la gestión por procesos la cual consta de dos etapas caracterización y medición, la cual será llevada de forma diaria mediante las revisiones en el sistema luego será de forma semanal con la finalidad de detectar si ocurre algún desperfecto en el proceso de otorgamiento de créditos.

**Figura 5**

| Actividades | Fecha de inicio | Duración (días) | Fecha de culminacion | Días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 01-feb | 02-feb | 03-feb | 06-feb | 07-feb | 08-feb | 09-feb | 10-feb | 11-feb | 12-feb | 13-feb | 14-feb | 15-feb | 16-feb | 17-feb | 18-feb | 19-feb | 20-feb | 21-feb | 22-feb | 23-feb | 24-feb | 25-feb | 26-feb | 27-feb | 28-feb |
| Concienciación de la empresa y constitución de grupos de trabajo | 01/02/2017 | 2 | 03/02/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Obtención y análisis de la información preliminar | 06/02/2017 | 2 | 08/02/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación y descomposición de los procesos de la organización | 09/02/2017 | 5 | 14/02/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de los factores claves para cada proceso | 15/02/2017 | 1 | 15/02/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control | 16/02/2017 | 6 | 22/02/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medición y evaluación: Indicadores | 23/02/2017 | 5 | 28/02/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Diagrama de Gantt

© Fuente: Elaboración propia

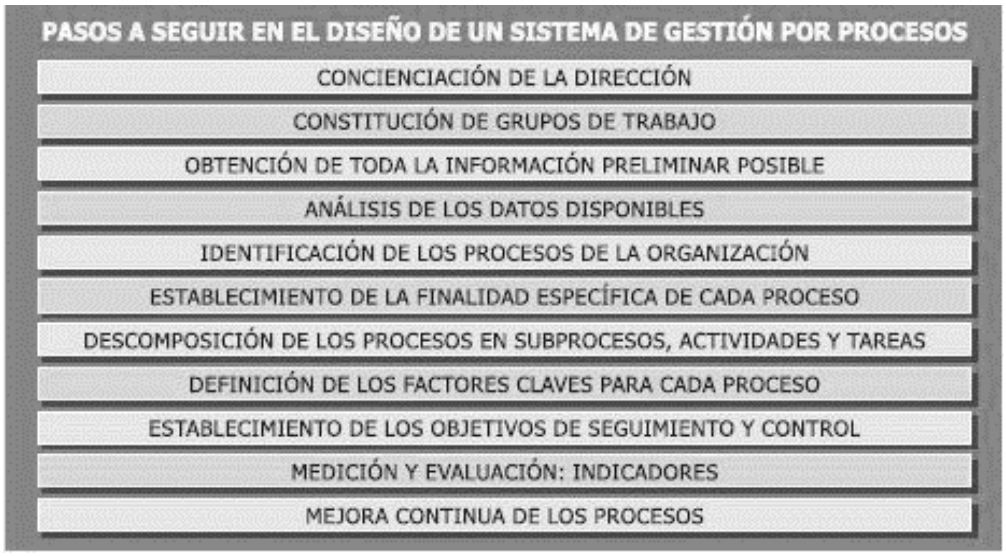
**Implementación de la solución**

La gestión por procesos en la empresa Grupo Peruano de Inversiones se aplicará mediante las dimensiones de caracterización y medición.

**Caracterización**

Se implementó la gestión por procesos de acuerdo a la estructura establecida por Junta de Castilla y León (2004).

**Figura 6**




© Fuente: Junta de Castilla y León

Pasos para la implementación de la gestión por procesos

**a. Concienciación de la empresa y constitución de equipos de trabajo**

Se realizó una reunión con los asesores de créditos, supervisores, gerencia para detallar la aplicación de la gestión por procesos y cuáles serán las actividades a realizarse por ello se determinó mediante un acta de reunión el equipo de trabajo.

**Figura 7**

Emprenda
Tu Crédito Emprendedor

GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C.

Código: GPIREU-001

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
Acta de reuniones

| 1. Identificación | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acta No. 01 | | | | | | | | |
| Tipo de Reunión | Informativa | X | Formativa | | Creativas | | Otro | |
| Nombre del área | ÁREA DE CRÉDITOS | | | | | | | |
| Fecha | 02/02/2017 | | | | | | | |
| Hora Inicio | 09:00 am | | | | | | | |
| Hora Fin | 10:15 am | | | | | | | |
| Lugar | Sala de Reuniones de la oficina de Comas. | | | | | | | |

| 2. Asistencia | |
|---|---|
| Nombre | Cargo |
| Camila L. | Asesor de créditos |
| Carla C. | Asesor de créditos |
| Judith P. | Asesor de créditos |
| Joel B. | Asesor de créditos |
| Eva S. | Asesor de créditos |
| Ana S. | Asesor de créditos |
| Luis L. | Supervisor de créditos |
| Yanett L. | Encargada Administrativa |
| Giuliano L. | Gerente General |

**3. Objetivo**

Presentación del proyecto de implementación de la gestión por procesos al área de créditos.

**4. Agenda de trabajo**

1. Presentación del proyecto de investigación.
2. Alcances del proyecto.
3. Detalle de la situación actual de la empresa.
3. Explicación de la Gestión por procesos.
4. Detalle del cronograma de ejecución.
5. Formación del equipo de trabajo.

© Fuente: Elaboración propia

Acta de reunión de la etapa de concienciación y formación del equipo de trabajo.

**Figura 8**

GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C.

Emprenda
Tu Crédito Emprendedor

Código: GPIREU-001

STEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
Acta de reuniones

| 5. Actividades realizadas | |
|---|---|
| **No.** | **Detalle Actividad** |
| 1. | Se detallo mediante cuadros los errores que ocurren en la presentacion de la solicitud de un credito. |
| 2. | Se explicó mediante diapositivas y un video introductorio cuales son los alcances de la gestión por procesos. |
| 3. | Se detalló la problemática de la empresa con respecto a la productividad por asesor y la empresa en general mediante cuadros de la recolección de datos. |
| 4. | Se organizó al equipo de trabajo para ser responsables de la aplicación de la gestión por procesos. |

**6. Conclusiones y compromisos**

1. Los asesores se comprometieron a seguir los cambios que se realizara en el área de créditos.
2. El equipo de trabajo estará conformado por: Melany, Giuliano, Luis y Deysi quien desempeña el cargo de cajera.

**7. Reuniones próximas a cumplir**

| N° | Actividades | Fecha |
|---|---|---|
| 1 | Se determinara la misión, visión y objetivos de la empresa | 06/02/17 |
| 2 | Traer datos históricos de cómo se gestionaban los créditos. | 06/02/17 |
| | | |

Elaboró: Melany Balabarca Flores

© Fuente: Elaboración propia

Acta de reunión de la etapa de concienciación y formación del equipo de trabajo.

En las figuras (13 y 14) se detalla el contenido de la reunión y la conformación del equipo de trabajo.

**Equipo de trabajo**

La composición del equipo de trabajo debe ser de carácter multidisciplinar ya que debe estar conformado por directivos y personal de diferentes áreas asimismo deben tener amplios conocimientos de su labor.

El equipo de trabajo fue conformado por los siguientes colaboradores asimismo se encuentra firmado dentro de un acta de constitución del equipo de trabajo. (Ver anexo Nº 2)

Tabla 7. Equipo de trabajo para la aplicación de la gestión por procesos

| Equipo de trabajo | | |
|---|---|---|
| **Nombres** | **Cargo** | **Función** |
| Melany | Líder | Establecer las actividades de aplicación de la gestión por procesos. |
| Luis | Coordinador | Brindar la información oportuna para cada etapa de la aplicación. |
| Deisy | Secretaria | Documentar cada fase de la aplicación y coordinar las reuniones de equipo. |

Fuente: elaboración propia

**Líder:** Encargada de los procesos operativos de la empresa e implementación de mejoras.

**Coordinador:** Supervisor de créditos encargado de evaluar y aprobar las solicitudes de créditos que son ingresadas por los asesores.

**Secretaria:** Cajera de la empresa, encargada de los desembolsos, registro de pagos y brindar información a los clientes sobre los productos de la empresa.

**Cronograma de reuniones del equipo de trabajo**

Para seguir una ordenada estructura de trabajo se generó un cronograma de reuniones que se realizaron durante la aplicación de la gestión por procesos asimismo cada reunión tendrá una duración de 1 hora.

Tabla 8. Cronograma de reuniones del equipo de trabajo

| Cronograma de reuniones | | |
|---|---|---|
| **Nº** | **Fecha** | **Detalle** |
| Reunión 1 | 06/02/2017 | Reporte de datos actuales |
| Reunión 2 | 09/02/2017 | Descomposición de los procesos del área de créditos |
| Reunión 3 | 15/02/2017 | Verificación de la ficha del proceso |
| Reunión 4 | 16/02/2017 | Determinar los indicadores de medición |
| Reunión 5 | 28/02/2017 | Verificación de los primeros reportes de las fichas de evaluación de los indicadores |

Fuente: elaboración propia

**b. Obtención y análisis de la información preliminar**

Es esta etapa es importante disponer de la información para la implementación de la gestión por procesos para ello se definen la misión, visión, situación actual de la empresa y la cadena de valor.

**Visión**

Ser una empresa líder en el otorgamiento de créditos a personas jurídicas y naturales en el cono norte para el año 2022.

**Misión**

Somos una empresa que brindamos financiamiento oportuno a empresas, persona natural con/sin negocio solventando sus necesidades a corto y largo plazo con la implementación de productos que se adecuen a las características de nuestros clientes.

**Situación actual**

A la empresa se le reconoce como una entidad:

- Orientada al otorgamiento de créditos para capital de trabajo.
- Impulsa a los microempresarios al crecimiento de su negocio.
- Busca la satisfacción del cliente ofreciendo modalidades de créditos enfocado a sus necesidades.
- Contacto directo con los clientes.

- Ofrece las cobranzas directas.

No obstante se ha percibido una demora en la atención de los créditos y el otorgamiento de créditos que no cubren la satisfacción del cliente.

**Cadena de valor**

Se diseñó la siguiente cadena de valor para la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Figura 9**


© Fuente: Elaboración propia

Cadena de valor de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Infraestructura:** La empresa cuenta actualmente con dos oficinas en Comas y Carabayllo.

**Tecnología:** Actualmente se utiliza un software llamado Magnifico para el registro de pagos, salidas, ingreso de solicitudes, indicadores de desempeño, etc.

**Recursos Humanos:** Cuenta con 16 colaboradores entre el área de administración y ventas.

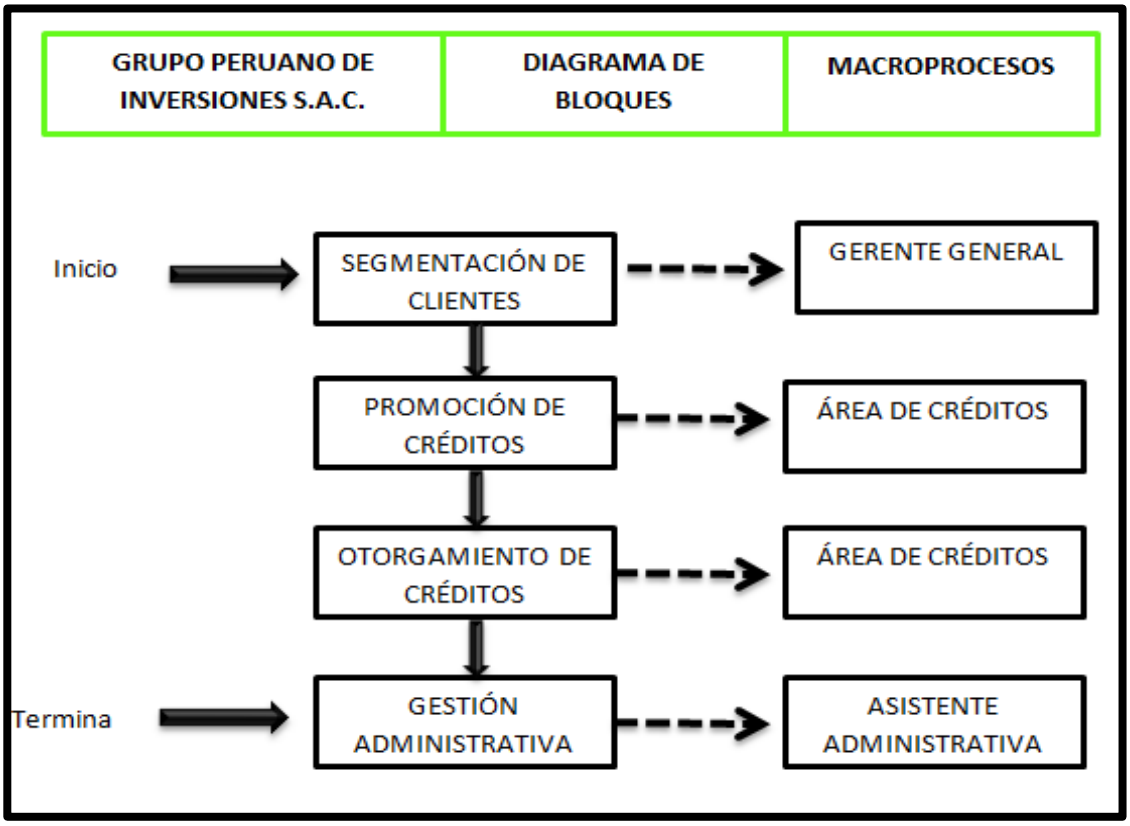
**Operaciones:** Cada asesor tiene un file con la información para poder ofrecer un crédito asimismo los documentos a solicitar al cliente.

## c. Identificación y descomposición de los procesos

### Diagrama de bloques-Macroprocesos

Para identificar los procesos de la empresa se generó un diagrama de bloques.

**Figura 10**




© Fuente: Elaboración propia

Diagrama de bloques de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.

En el diagrama de bloques se muestran los macroprocesos que se gestionan en la empresa las cuales son:

**Segmentación de clientes:** Se gestionan los potenciales lugares para el otorgamiento de créditos.

**Promoción de créditos:** Se gestiona el volanteo, captación de clientes potenciales, captación de inversionistas, crear una imagen de confianza hacia el cliente.

**Otorgamiento de créditos:** Se evalúa la capacidad del cliente para otorgarle un crédito.

**Gestión administrativa:** Se encarga de colocar la liquidez a la empresa, el control de las cobranzas, realizar todas las laboras administrativas y contables.

**Procesos del área de créditos**

Los procesos del área de crédito son los siguientes:

**Captaciones de inversión**: Es un medio de obtener capital mediante inversionistas los cuales realizan aportes de forma diaria, semanal, mensual y anual asimismo la empresa luego del año procede con la entrega del capital y una rentabilidad.

**Otorgamiento de créditos:** Se otorgan créditos en distintas modalidades de acuerdo a la capacidad de pago del cliente previa a una evaluación y los créditos son en modalidad de pago diario, semanales, catorcenales, quincenales y mensuales.

**Cobranzas:** Se realiza la recuperación de los créditos morosos asimismo cuando el crédito pasa a ser incobrable se procede con el castigo respectivo y el reporte negativo al sistema financiero.

**Figura 11**

| Lista de procesos del área de créditos de la empresa "Grupo Peruano de Inversiones S.A.C." | | | |
|---|---|---|---|
| **Macroproceso** | **Procesos** | **Sub-procesos** | **Código** |
| Captaciones de inversión | Captación del inversionista | Registro de inversionista | INVER-RDI-01 |
| | | Renovación y compensaciones | INVER-RYC-02 |
| | | Pago de rentabilidad generada | INVER-PRG-03 |
| | | | |
| Otorgamiento de créditos | Colocación de créditos, capital de trabajo, libre disponibilidad, garantía, descuento por planilla | Recepción y evaluación de documentos | OTCRE-RED-01 |
| | | Evaluación y aprobación | OTCRE-EYAP-02 |
| | | Desembolso del crédito | OTCRE-DDC-03 |
| | | | |
| Cobranzas | Recuperación de créditos morosos | Seguimiento y recuperación de clientes | COBRA-SRC-01 |
| | | Reportar al sistema Inforcorp | COBRA-RSI-02 |
| | | Castigos de cuentas | COBRA-CDL-03 |

Procesos del área de créditos

**Mapa de procesos**

Para Lugo (2012) el mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos mediante una estructura las cuales son agrupados, se establecen analogías entre los procesos, interpretación y establecer las interrelaciones en con todos los proceso.

Se divide en tres tipos de procesos:

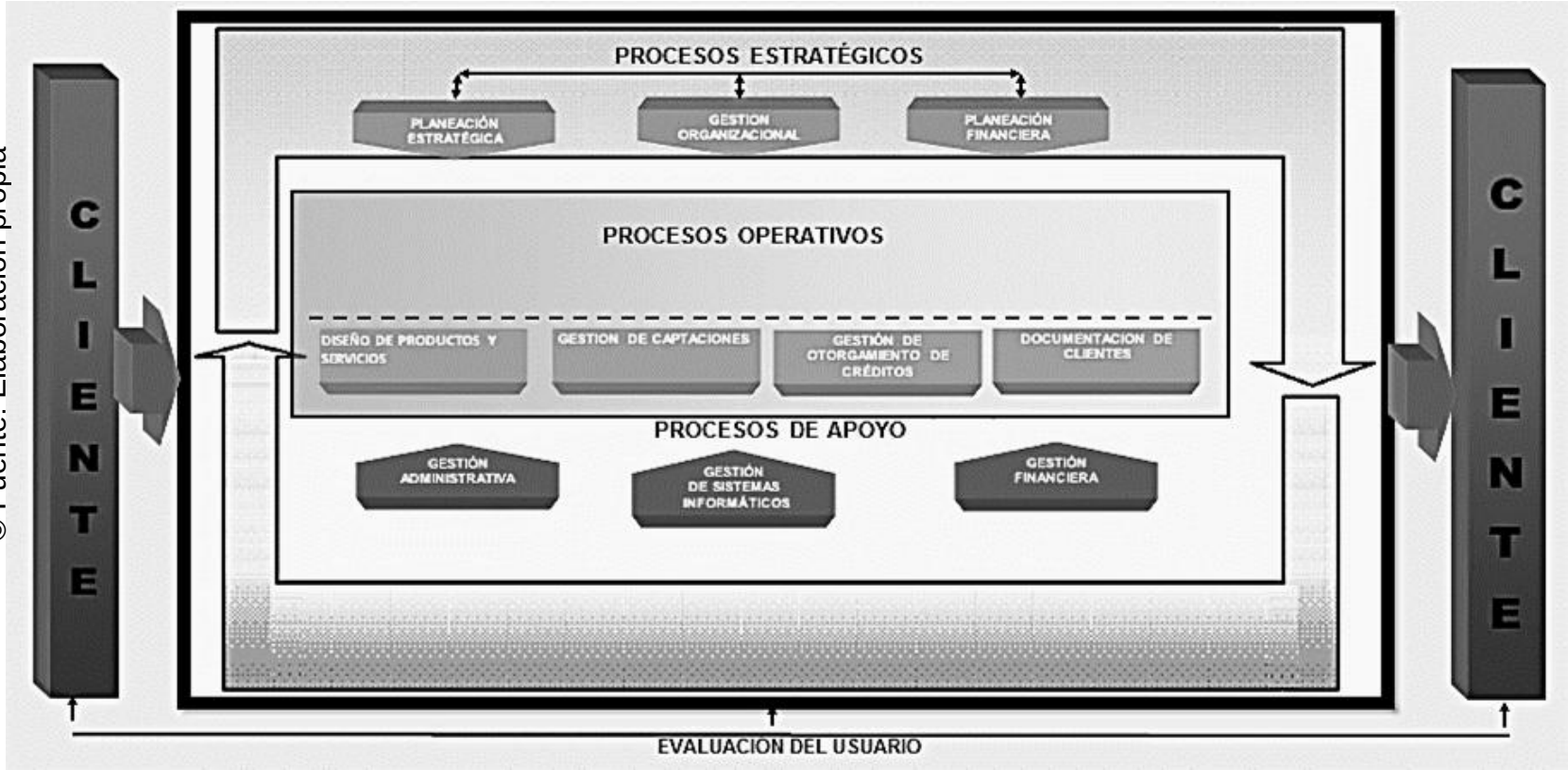
**Procesos estratégicos**: Definen y controlan las metas, políticas y estrategias de la organización. Tiene una relación directa con la misión y visión por lo cual interviene el personal de la alta gerencia.

**Procesos operativos**: Permiten generar ya sea un producto o servicio para el cliente por lo cual se enfoca en la satisfacción de ellos.

**Procesos de soporte:** Sirven de apoyo a los procesos operativos y también al cliente interno y externo.

Para la presente investigación se muestra el siguiente mapa de procesos aplicado a la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Figura 12**




© Fuente: Elaboración propia

Mapa de procesos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C

**Procesos estratégicos:**

Se determinaron objetivos a corto, mediano y largo plazo para el área de créditos asimismo cuáles son los mercados a ingresar y los potenciales clientes que se puede captar

Se procedió a evaluar la cartera de cada asesor mediante el número de clientes, la cantidad de créditos desembolsados, y la estructura de la organización (Gestión organizacional)

**Procesos operativos:**

Se diseña nuevos productos crediticios con la finalidad de captar nuevos clientes ofreciendo productos de acuerdo a la necesidad del cliente.

Se otorgan créditos previa evaluación que corresponde para cada tipo de crédito.

Se capta inversionistas con la finalidad de generar liquidez y generar una rentabilidad hacia el inversionista.

**Procesos de apoyo:**

Gestión administrativa: La empresa cuenta con 3 personas encargadas del área administrativa brindado soporte de contabilidad, recursos humados y administración de los recursos de la empresa.

Gestión de sistemas informáticos: La empresa maneja un sistema llamado **MAGNIFICO** (ver anexo) en cual permite el ingreso de solicitudes, pagos, desembolsos, reportes de morosidad, desempeño de cartera, etc. Asimismo se cuenta con el soporte de administrador del sistema.

Gestión financiera: El área de créditos y la gerencia son los encargados de realizar las verificaciones ante incidente que ocurran dentro de la empresa con respecto a los créditos.

## Proceso de mejora: Otorgamiento de créditos

### Generalidades del área de crédito

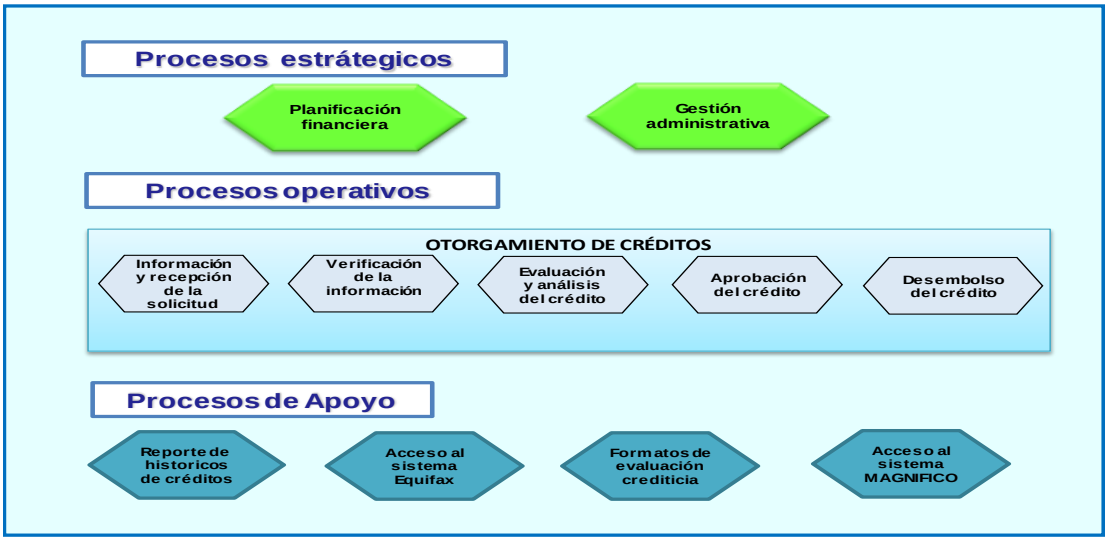
El área de créditos se encuentra conformada por 3 procesos: captaciones de inversión, otorgamiento de créditos y cobranzas convirtiéndolo en un área importante dentro de la empresa. Actualmente con la contratación de una supervisora de créditos se ha implementado cambios dentro del área y establecimiento de metas y estructura de trabajo.

Con respecto al otorgamiento de créditos se estableció un proyecto de Impulsar los créditos a clientes nuevos dentro de mercados potenciales en crecimiento por ejemplo el mercado Huamantanga ubicado en el distrito de Puente Piedra, esta propuesta fue la oportunidad para realizar la investigación a fin de diseñar los procesos según la estructura del otorgamiento de créditos considerando las políticas e información importarte sobre dicho proceso.

### Mapeo de procesos del área de crédito

El mapa de procesos del área de crédito está representado por el proceso de otorgamiento de créditos la cual está dentro de los procesos operativos. Asimismo en la presente investigación se realizó el mapa de procesos con la finalidad de poder visualizar la estructura actual del área tal como lo muestra la (figura 19).

**Figura 13**




© Fuente: Elaboración propia

Mapa de procesos de área de crédito

**Tipos de crédito**

Como productos de otorgamiento, se ofrecen los siguientes:

**Microcrédito-Capital de trabajo**

Es el producto principal de otorgamiento ya que fue creado con la finalidad de otorgar créditos a clientes de mercados de abastos asimismo la evaluación y entrega del crédito es rápida y eficiente destinado para capital de trabajo asimismo se ajusta a las modalidades de pago diario, semanales, catorcenales, quincenales y el fin de semana.

Tabla 9. Modalidad de pago y plazo para créditos “capital de trabajo”

| Tipo | Monto mínimo | Monto máximo | Plazo mínimo | Plazo máximo |
|---|---|---|---|---|
| Semanal Catorcenal Quincenal | S/. 500,00 | S/. 5.000,00 | 4 SEM/CAT/QUINC | 10 SEM/CAT/QUINC |
| Diario | S/. 500,00 | S/. 3.000,00 | 15 días calendario | 60 días calendario |
| Fin de semana | S/. 100,00 | S/. 500,00 | 2 días | 4 días |

Fuente: elaboración propia

**Libre disponibilidad**

Es un crédito destinado a clientes que tienen fuentes de ingresos bajo pago de planilla o trabajos independientes lo cuales requieres un crédito con la finalidad de pagarlo en cuotas cómodas. Asimismo dicho crédito puede ser destinado para el fin que el solicitante lo requiera.

**Crédito garantía**

Es un crédito que se otorga cuando el solicitante pone en garantía un bien asimismo dicho bien es evaluado sobre su valor estimado en el mercado ya que en caso el cliente no cancele el crédito la empresa procede con la venta del bien con la finalidad de recuperar el capital otorgado al cliente.

**Requisitos para solicitar un crédito**

En la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. se consideran los siguientes requisitos para la evaluación de un crédito:

Tabla 10. Requisitos para un crédito

| Requisitos para solicitar un crédito "Emprenda" | |
|---|---|
| 1 | Copia de la constancia de inversionista (Banquito) |
| 2 | Copia de DNI |
| 3 | Copia de recibo de servicios |
| 4 | Contrato de alquiler del puesto |
| 5 | Justificación de ingresos económicos (Facturas, boletas, declaraciones juradas de los últimos 3 meses, boletas de pago) |
| 6 | Contrato de alquiler de domicilio |
| 7 | Solicitud de crédito |
| 8 | Folder forrado |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7 se detallan los requisitos para solicitar un crédito asimismo son requisitos básicos puesto que los documentos adicionales dependen del monto y tipo de crédito que solicite el cliente.

**Descripción del proceso de otorgamiento de crédito**

**Pre evaluación e ingreso de la solicitud**

**Actividad 1**

Es la actividad donde se recepciona al cliente y se detecta la necesidad del crédito asimismo se ofrece las modalidades de crédito. Una vez el cliente nos confirme la modalidad de crédito se procede a solicitar la información preliminar las cuales son: Datos generales, direcciones, giro de negocio, composición familiar, fuentes de ingresos secundarios, el destino del crédito.

**Actividad 2**

Con los datos obtenidos en la actividad 1 el asesor procede a verificar la información en los aplicativos disponibles en este caso SBS y Equifax para verificar la situación crediticia actual del cliente. Si el cliente presenta buena calificación el asesor procede con la solicitud de los documentos a requerir para el ingreso de la solicitud tal como se detalla en la tabla 12. En caso el cliente no presente una buena calificación se solicitara al cliente el motivo de la calificación de acuerdo a la información del cliente se procederá a solicitar los documentos.

**Equifax:** Sirve para obtener la información de los clientes sobre el endeudamiento, historial crediticia, deuda total, cantidad de entidades financieras, score crediticio, reporte de deuda impagas, etc.

**Actividad 3**

Si el cliente cumple con la primera validación el asesor de crédito procede a visitar al cliente con la finalidad de verificar el tipo de negocio o en el caso que sea domicilio corrobora la dirección otorgada y si personas alrededor conocen al cliente.

**Actividad 4**

Si el cliente cumple la segunda validación el asesor procede con el ingreso de la solicitud de crédito en el sistema MAGNIFICO colocando la información necesaria asimismo se adjunta en el Dropbox de la empresa el archivo en Word del domicilio o negocio del cliente asimismo el detallado del sistema Equifax.

**Evaluación de la solicitud de crédito**

**Actividad 5**

El supervisor de créditos verifica la solicitud ingresada al sistema y procede con el análisis de la situación financiera en la central de riesgos los cuales ya fueron previamente evaluados por los asesores de créditos. Corrobora que el cliente tenga su archivo de visita de domicilio y/o puesto de trabajo asimismo verifica la información que está en el folder del cliente.

En caso el supervisor de créditos requiera alguna información adicional solicitara la información recolectada por el asesor de créditos. Dentro de esta fase se verifica el monto y modalidad de pago propuesta por el asesor y la capacidad de pago.

**Desembolso del crédito**

**Actividad 6**

Una vez aprobada la solicitud el asesor procederá con el contacto del cliente para el desembolso asimismo debe registrar en el sistema la salida para que caja proceda con la atención respectiva.

En caso el crédito sea rechazado el asesor deberá contactarse con el cliente y detallar el motivo del rechazo.

**Actividad 7**

Cuando el cliente se acerque a oficina el encargado de caja procede a solicitar su documento de identidad y registrar la salida en caso sea un cliente nuevo se procede con la firma de letra en caso sea un cliente recurrente se procede con el desembolso detallando las cuotas de pago y el monto a pagar.

**Diagrama de flujo**

Bonilla et al. (2010) definen que es una representación de las actividades que se requieren para generar un resultado, asimismo es utilizado para describir procedimientos e instrucciones con una estructura clara y objetiva, ayuda a comprender cuales son los actores del proceso dentro de un área de trabajo.

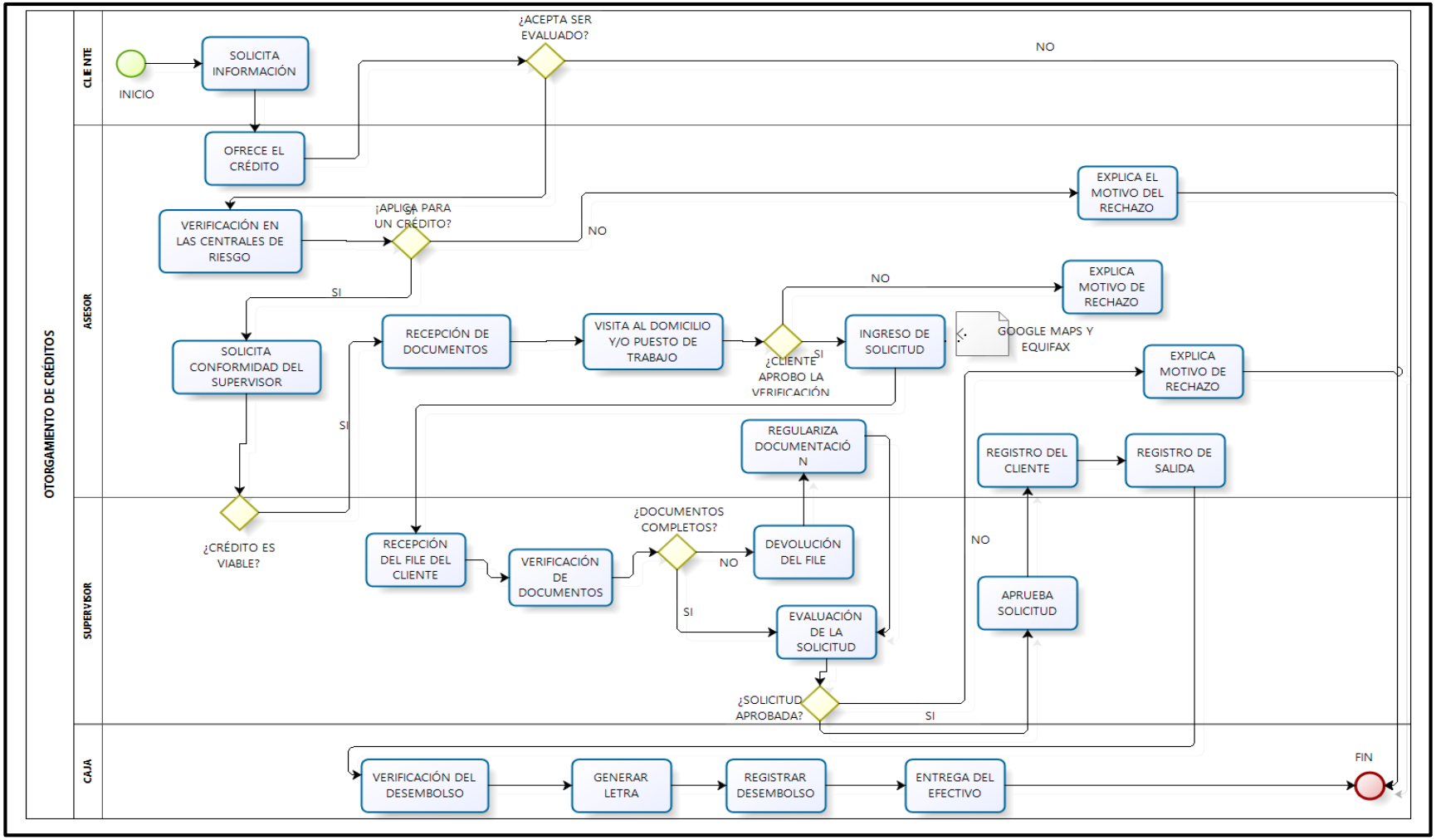
**Figura 14**

| Elemento | Definición | Símbolo |
|---|---|---|
| Inicio | Indica el Inicio de un proceso | |
| Fin | Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar. | |
| Actividad | Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso. | |
| Subproceso | Indica que existen un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio | |
| Decisión exclusiva | Este símbolo indica decisión, puede tomarse uno u otro camino pero no los dos al mismo tiempo. | |

© Fuente: Software Bizagi

Simbología Bizagi

**Figura 15**




© Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de créditos de la empresa  Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

## Figura 16

**GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C.**

| | |
|---|---|
| Diagrama Num. 01 | Hoja Num. 1 de 2 |
| **Proceso: Otorgamiento de créditos** | |
| Actividad:<br>**Empieza: Recepcion de la solicitud de crédito**<br>**Termina: Desembolso del crédito** | |
| **Metodo :** | Actual ☆ Propuesto ▭ |
| **Elaborado por: Melany Balabarca** | **Fecha: 12/02/2017** |

**RESUMEN**

| Actividad | Actual | Propuesta | Economia |
|---|---|---|---|
| Operación ▭ | 14 | | |
| Transporte ⇨ | 0 | | |
| Espera D | 3 D | | |
| Inspeccion O | 5 | | |
| Almacenamiento ▽ | | | |
| Distancia (m) | | | |
| Tiempo ciclo | 3 dias con 3 horas | | |

| Nro | DESCRIPCIÓN | Canti. | Distancia | Tiempo (min) | ▭ | ⇨ | D | O | ▽ | OBSERVACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Recepción del cliente | 1 | | 5 | | | | | | |
| 2 | Ofrecer el crédito | 1 | | 15 | | | | | | Asesor de créditos |
| 3 | Verificación en la central de riesgos (SBS o Equifax) | 1 | | 5 | | | | | | |
| 4 | Solicitar la conformidad del supervisor | 1 | | 15 | | | | | | |
| 4-a | Esperar disponibilidad del supervisor | | | 1/2 día | | | | | | |
| 5 | Recepción de documentos | 1 | | 10 | | | | | | Asesor de créditos |
| 5-a | Esperar que cliente entregue los documentos | | | 1 día | | | | | | |
| 6 | Visita de puesto de trabajo o domicilio | 1 | | 1/2 día | | | | | | |
| 7 | Evaluar la pre-aprobación de la solicitud | 1 | | 20 | | | | | | |
| 8 | Registro de solicitud | 1 | | 10 | | | | | | |
| 9 | Registro de ubicación del cliente | 1 | | 15 | | | | | | |
| 10 | Registro de situación crediticia | 1 | | 10 | | | | | | |
| 11 | Entregar file del cliente | 1 | | 15 | | | | | | Supervisor de créditos |
| 12 | Verificación de documentos | 1 | | 5 | | | | | | |
| 13 | Evaluación del crédito | 1 | | 30 | | | | | | |
| 13-a | Esperar la aprobación | 1 | | 1 día | | | | | | |
| 14 | Registro de datos del cliente | 1 | | 10 | | | | | | Asesor de créditos |
| 15 | Registro de hora de salida | 1 | | 5 | | | | | | |
| 16 | Generar letra | 1 | | 3 | | | | | | Cajera |
| 17 | Generar el desembolso | 1 | | 10 | | | | | | |
| 18 | Entrega del efectivo y cronograma | 1 | | 3 | | | | | | |
| **TOTALES** | | | | **186** | **14** | | **3** | **5** | | |



Flujograma analítico del proceso de otorgamiento de créditos de la Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Figura 17**

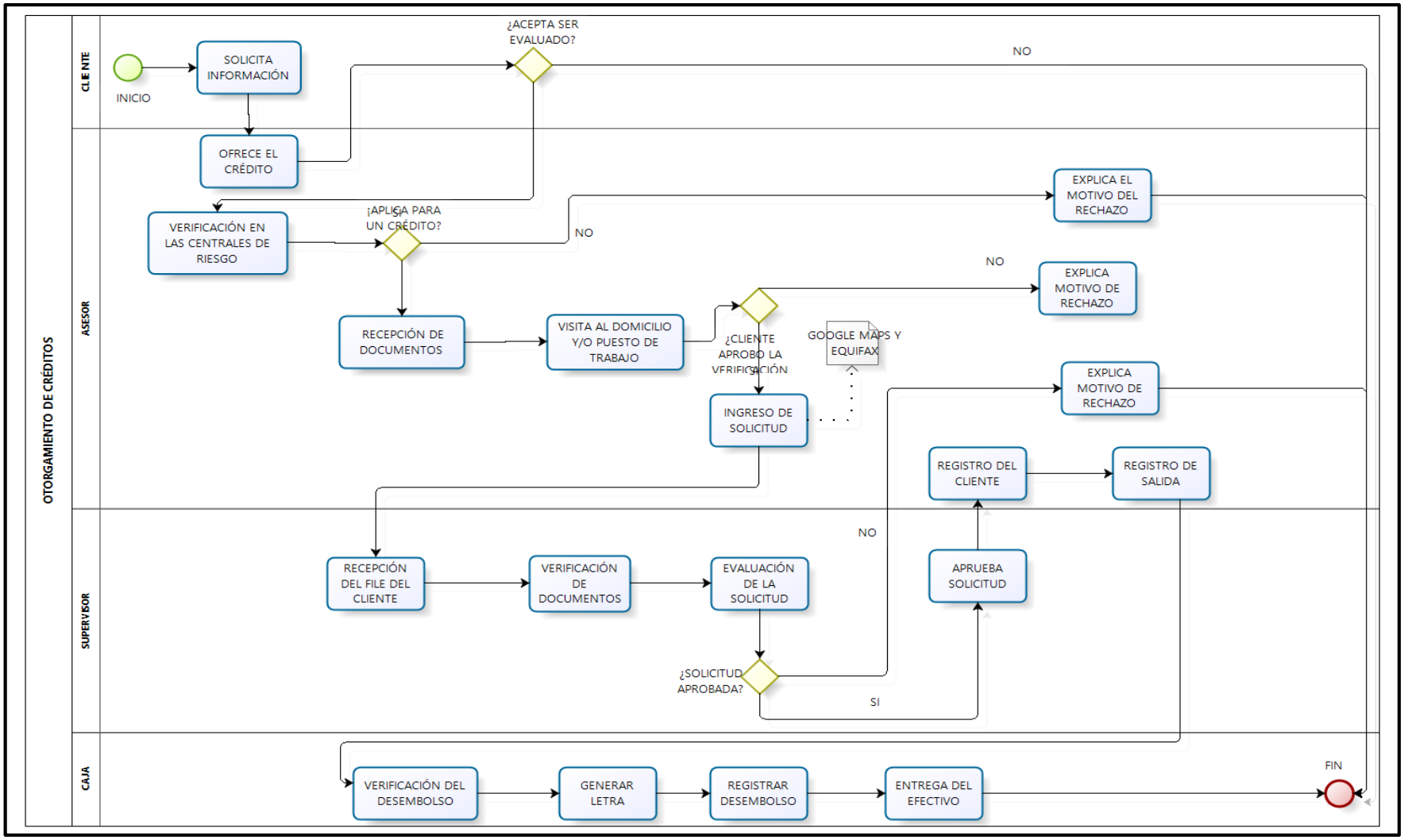



Diagrama de flujo mejorado del proceso de otorgamiento de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

© Fuente: Elaboración propia

**Figura 18**

**GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C.**

| | |
|---|---|
| Diagrama Num. 01 | Hoja Num. 2 de 2 |
| **Proceso: Otorgamiento de créditos** | |
| Actividad:<br>**Empieza: Recepcion de la solicitud de crédito**<br>**Termina: Desembolso del crédito** | |
| **Metodo :** | Actual ☐ Propuesto ☆ |
| **Elaborado por: Melany Balabarca** | **Fecha: 13/02/2017** |

**RESUMEN**

| Actividad | Actual | Propuesta | Economia |
|---|---|---|---|
| Operación | 14 | 10 | 4 |
| Transporte | 0 | 0 | 0 |
| Espera | 3 D | 2 D | 1 D |
| Inspeccion | 5 | 5 | |
| Almacenamiento | | | |
| Distancia (m) | | | |
| Tiempo ciclo | 3 dias con 3 horas | 2 días con 2 horas | 1 día con 1 hora |

| Nro | DESCRIPCIÓN | Canti. | Distancia | Tiempo (min) | ☐ | ⇨ | D | ○ | ▽ | OBSERVACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Recepción del cliente | 1 | | 5 | | | | | | |
| 2 | Ofrecer el crédito | 1 | | 10 | | | | | | |
| 3 | Verificación en la central de riesgos (SBS o Equifax) | 1 | | 5 | | | | | | |
| 4 | Recepción de documentos | 1 | | 10 | | | | | | |
| 5-a | Esperar que cliente entregue los documentos | | | 1 día | | | | | | |
| 6 | Visita de puesto de trabajo o domicilio | 1 | | 1/2 día | | | | | | |
| 7 | Evaluar la pre-aprobación de la solicitud | 1 | | 20 | | | | | | |
| 8 | Registro de solicitud | 1 | | 10 | | | | | | |
| 9 | Registro de ubicación del cliente y score | 1 | | 10 | | | | | | |
| 10 | Entregar file del cliente | 1 | | 10 | | | | | | |
| 11 | Verificación de documentos | 1 | | 5 | | | | | | |
| 12 | Evaluación del crédito | 1 | | 20 | | | | | | |
| 12-a | Esperar la aprobación | 1 | | 1/2 día | | | | | | |
| 13 | Registro de datos y salida | 1 | | 5 | | | | | | |
| 14 | Generar el desembolso y letra | 1 | | 8 | | | | | | |
| 15 | Entrega del efectivo y cronograma | 1 | | 5 | | | | | | |
| TOTALES | | | | 123 | 10 | | 2 | 5 | | |

Flujograma analítico mejorado del proceso de otorgamiento de créditos de la Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Figura 19**

| | | |
|---|---|---|
| Emprenda<br>Tu Crédito Emprendedor | **PROCESO COLOCACIÓN DE CRÉDITOS**<br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO** | Código: CLCRE-001<br>Versión: 1.0<br>Fecha: Febrero 15 de 2017 |

| | |
|---|---|
| **RESPONSABLE** | Promotor de créditos, Analista de créditos, personal de atención al cliente. |
| **OBJETIVO** | Otorgar créditos de consumo para el capital de trabajo al sector de microempresas y ser de apoyo en su financiamiento con tasas atractivas y en el tiempo oportuno. |
| **ALCANCE** | Detallar los procedimientos que abarca el otorgamiento de un crédito. |

| ENTRADAS | PROCESO | SALIDAS |
|---|---|---|
| Información detallada del cliente: Datos personales, laborales, tipo de negocio, ganancias diarias, reporte crediticio, reporte en las centrales de riesgo. | Recepción de la documentación del cliente.<br>Verificar que la información sea correcta.<br>Analizar y aprobar la solicitud del crédito. | Nuevo cliente de la empresa Emprenda.<br>Desembolso del crédito. |

| RECURSOS: HUMANOS | RECURSOS: FISICOS | INDICADORES |
|---|---|---|
| Personal del área de créditos.<br><br>Cliente nuevo/ cliente vigente. | Sistema "MAGNIFICO" e Internet.<br>Suministros de oficina.<br>Solicitudes de créditos ingresadas al sistema. | $\frac{S/.\ \text{Créditos otorgados}}{S/.\ \text{Créditos planificados}} \times 100\%$<br><br>$\frac{S/.\ \text{créditos aprobados}}{S/.\ \text{créditos solicitados}} \times 100\%$ |

| CONTROL | REGISTROS |
|---|---|
| Reglamente interno para la otorgación de créditos. | File del cliente.<br>Letras firmadas.<br>Historial de créditos |

Caracterización del proceso otorgamiento de crédito.

© Fuente: Elaboración propia

## Medición

En la etapa de medición se realizó la selección del proceso que se medirá, las fichas de indicadores y la recolección de los datos post.

**Figura 20**

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR**

| ***TITULO*** Eficacia con el monto de créditos planificados | ***Código INDIC-AC-01*** |
|---|---|

***DEFINICIÓN:***
Cociente entre el número de créditos otorgados por los asesores y los créditos planificados por la gerencia.

$$\frac{S/.\ \text{Créditos otorgados}}{S/.\ \text{Créditos planificados}} \times 100\%$$

Se pretende que los asesores puedan alcanzar el monto que la empresa planifica mensualmente.

***VALOR OBTENIDO:***

***En el mes de noviembre se obtuvieron los siguientes resultados.***
***Responsable de medición: Melany Balabarca***
***Área: créditos***

| MESES | SEMANAS | Cumpliento con el monto de créditos planificados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | S/. creditos desembolsados | S/. creditos planificados | $\frac{S/.\ \text{Créditos otorgados}}{S/.\ \text{Créditos planificados}} \times 100\%$ |
| NOVIEMBRE AÑO 2016 | S1 | S/. 47,500.00 | S/. 84,000.00 | 57% |
| | S2 | S/. 67,600.00 | S/. 91,000.00 | 74% |
| | S3 | S/. 57,600.00 | S/. 84,000.00 | 69% |
| | S4 | S/. 71,400.00 | S/. 91,000.00 | 78% |

Ficha técnica del indicador de eficacia

© Fuente: Elaboración propia

**Figura 21**

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR**

***TITULO***
Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa.

***Código***
***INDIC-AC-02***

***DEFINICIÓN:***
Cociente entre el número de solicitudes incompletas ingresadas y el total de solicitudes ingresadas.

$$\frac{\#\ \text{Solicitudes incompletas}}{\#\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100\%$$

Se pretende que los asesores registren las solicitudes con la información completa del cliente.

***VALOR OBTENIDO:***

***En el mes de noviembre se obtuvieron los siguientes resultados.***
***Responsable de medición: Melany Balabarca***
***Área: créditos***

| MESES | SEMANAS | Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # solicitudes incompletas | # solicitudes ingresadas | $\frac{\#\ \text{solicitudes incompletas}}{\#\ \text{solicitudes ingresadas}} \times 100\%$ |
| NOVIEMBRE AÑO 2016 | S1 | 45 | 61 | 74% |
| | S2 | 45 | 71 | 63% |
| | S3 | 38 | 61 | 62% |
| | S4 | 38 | 70 | 54% |

Ficha técnica del indicador de cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa.

**Figura 22**

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR**

| ***TITULO*** Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | ***Código INDIC-AC-03*** |
|---|---|

***DEFINICIÓN:***
Cociente entre el número de desembolsos con error y el total de desembolsos.

$$\frac{\#\ \text{Desembolsos con error}}{\#\ \text{Desembolsos realizados}} \times 100\%$$

Se pretende que los asesores registren las solicitudes con la información completa del cliente.

***VALOR OBTENIDO:***

***En el mes de noviembre se obtuvieron los siguientes resultados.***
***Responsable de medición: Melany Balabarca***
***Área: créditos***

| MESES | SEMANAS | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # desembolsos con error | # desembolsos realizados | $\frac{\#\ \text{Desembolsos con error}}{\#\ \text{desembolsos realizados}} \times 100\%$ |
| NOVIEMBRE AÑO 2016 | S1 | 50 | 61 | 82% |
| | S2 | 45 | 71 | 63% |
| | S3 | 40 | 61 | 66% |
| | S4 | 43 | 70 | 61% |

Ficha técnica del indicador de cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos.

**Figura 23**

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR**

| ***TITULO*** Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | ***Código INDIC-AC-04*** |
|---|---|

***DEFINICIÓN:***
Cociente entre el número créditos aprobados y el total de créditos solicitados.

$$\frac{S/.\ \text{créditos aprobados}}{S/.\ \text{créditos solicitados}} \times 100\%$$

Se pretende que los asesores soliciten montos de acuerdo a la capacidad de pago del cliente.

***VALOR OBTENIDO:***

***En el mes de noviembre se obtuvieron los siguientes resultados.***
***Responsable de medición: Melany Balabarca***
***Área: créditos***

| MESES | SEMANAS | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | S/. Creditos aprobados | S/. Creditos solicitados | $\frac{S/.\ \text{créditos aprobados}}{S/.\ \text{créditos solicitados}} \times 100\%$ |
| NOVIEMBRE AÑO 2016 | S1 | S/. 47,500.00 | S/. 58,300.00 | 81% |
| | S2 | S/. 67,600.00 | S/. 81,700.00 | 83% |
| | S3 | S/. 57,600.00 | S/. 75,200.00 | 77% |
| | S4 | S/. 71,400.00 | S/. 83,500.00 | 86% |

Ficha técnica del indicador de cumplimiento con el monto de créditos solicitados.

© Fuente: Elaboración propia

## 2.7. Aspectos éticos

En el desarrollo del presente estudio se tomó en cuenta los principios éticos fundamentales como: la veracidad de los resultados, el presente trabajo de investigación fue original y de elaboración propia, el respeto de la propiedad intelectual y el respeto al espíritu de la investigación y contribución al conocimiento que impulsa la universidad.

## III. Método

### 3.1. Resultados de la variable independiente: Gestión por procesos

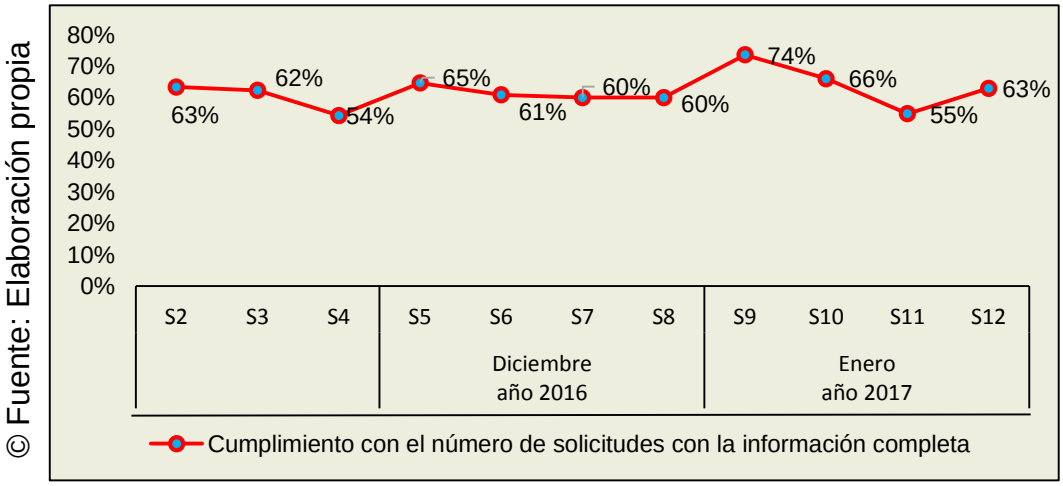
**Dimensión 1: Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa**

Tabla 11. Cumplimiento con el número de solicitudes completas (Nov 2016-Ene 2017)

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # solicitudes incompletas | # solicitudes ingresadas | $\frac{\#\ \textbf{Solicitudes incompletas}}{\#\ \textbf{Solicitudes ingresadas}}\ \textbf{x 100\%}$ |
| Noviembre año 2016 | S1 | 45 | 61 | 74% |
| | S2 | 45 | 71 | 63% |
| | S3 | 38 | 61 | 62% |
| | S4 | 38 | 70 | 54% |
| Diciembre año 2016 | S5 | 42 | 65 | 65% |
| | S6 | 42 | 69 | 61% |
| | S7 | 36 | 60 | 60% |
| | S8 | 33 | 55 | 60% |
| Enero año 2017 | S9 | 39 | 53 | 74% |
| | S10 | 35 | 53 | 66% |
| | S11 | 34 | 62 | 55% |
| | S12 | 51 | 81 | 63% |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 24**




© Fuente: Elaboración propia

Cumplimiento con el número de solicitudes completas (Novi 2016-Ene 2017)

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la dimensión 1: Caracterización 1

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| CUMPLIMIENTO CON EL NÚMERO DE SOLICITUDES COMPLETAS | Media | | .6308 | .01790 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | .5914 | |
| | | Límite superior | .6702 | |
| | Media recortada al 5% | | .6298 | |
| | Mediana | | .6250 | |
| | Varianza | | .004 | |
| | Desv. típ. | | .06201 | |
| | Mínimo | | .54 | |
| | Máximo | | .74 | |
| | Rango | | .20 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio del cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa en el pre análisis asciende a 0.6308, mientras que los valores del cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa se encuentran alejados de la media en 0,06201. El máximo de cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa es de 0,74.

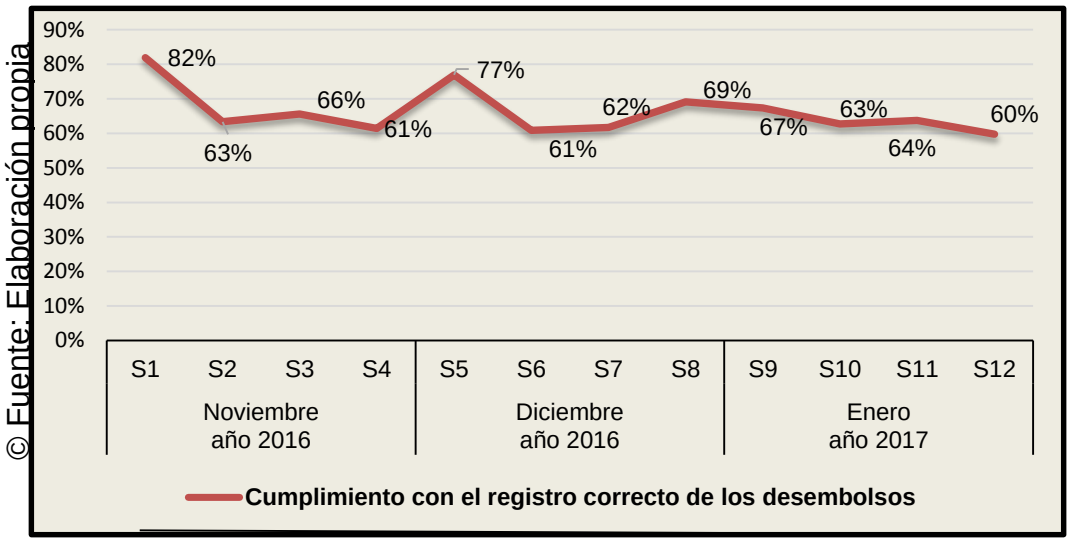
**Dimensión 1: Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos**

Tabla 13. Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos (Nov 2016-Ener 2017)

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # Desembolsos con error | # Desembolsos realizados | $\frac{\#\ \text{Desembolsos con error}}{\#\ \text{Desembolsos realizados}}$ x 100% |
| Noviembre año 2016 | S1 | 50 | 61 | 82% |
| | S2 | 45 | 71 | 63% |
| | S3 | 40 | 61 | 66% |
| | S4 | 43 | 70 | 61% |
| Diciembre año 2016 | S5 | 50 | 65 | 77% |
| | S6 | 42 | 69 | 61% |
| | S7 | 37 | 60 | 62% |
| | S8 | 38 | 55 | 69% |
| Enero año 2017 | S9 | 31 | 46 | 67% |
| | S10 | 32 | 51 | 63% |
| | S11 | 37 | 58 | 64% |
| | S12 | 46 | 77 | 60% |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 25**




Cumplimiento con el número de solicitudes completas (Novi 2016- Ene 2017)

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la dimensión 1: Caracterización 2

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| CUMPLIMIENTO CON EL CORRECTO REGISTRO DE LOS DESEMBOLSOS | Media | | .6625 | .01966 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | .6192 | |
| | | Límite superior | .7058 | |
| | Media recortada al 5% | | .6572 | |
| | Mediana | | .6350 | |
| | Varianza | | .005 | |
| | Desv. típ. | | .06811 | |
| | Mínimo | | .60 | |
| | Máximo | | .82 | |
| | Rango | | .22 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio del cumplimiento con el correcto registro de los desembolsos en el pre análisis asciende a 0,6625 mientras que los valores del cumplimiento con el correcto registro de los desembolsos se encuentran alejados de la media en 0,06811. El máximo cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos es de 0,82.

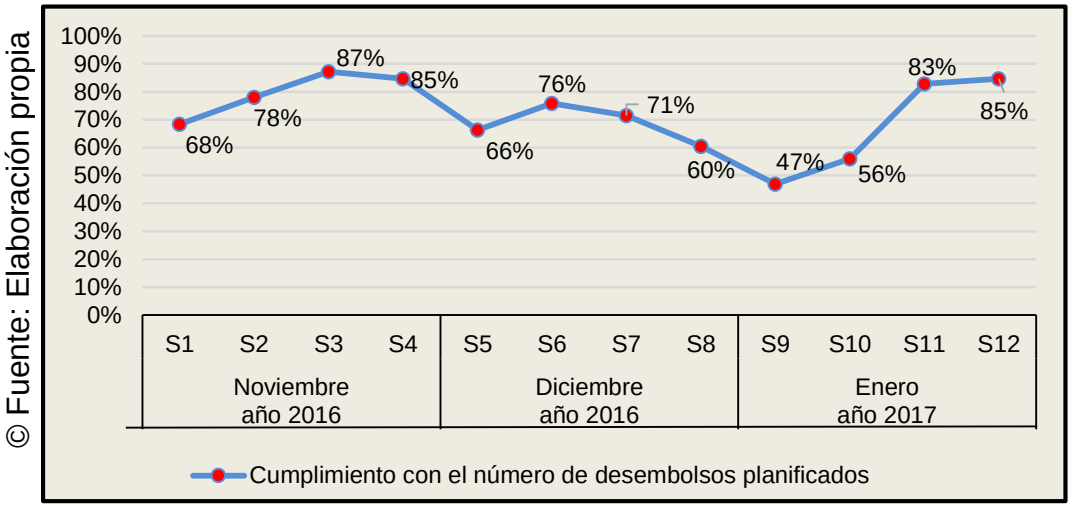
**Dimensión 2: Cumplimiento con el número de créditos planificados**

Tabla 15. Cumplimiento con el número de créditos planificados (Nov 2016-Ener 2017)

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el número de desembolsos planificados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # créditos desembolsados | #desembolsos planificados | $\frac{\text{\# Créditos desembolsados}}{\text{\# Créditos planificados}} \times 100\%$ |
| Noviembre año 2016 | S1 | 67 | 98 | 74% |
| | S2 | 71 | 91 | 63% |
| | S3 | 61 | 70 | 62% |
| | S4 | 77 | 91 | 54% |
| Diciembre año 2016 | S5 | 65 | 98 | 65% |
| | S6 | 69 | 91 | 76% |
| | S7 | 60 | 84 | 71% |
| | S8 | 55 | 91 | 60% |
| Enero año 2017 | S9 | 46 | 98 | 47% |
| | S10 | 51 | 91 | 56% |
| | S11 | 58 | 70 | 83% |
| | S12 | 77 | 91 | 85% |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 26**




© Fuente: Elaboración propia

Cumplimiento con el número de desembolsos planificados

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de la dimensión 2: Medición 1

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| CUMPLIMIENTO CON EL NÚMERO DE CRÉDITOS PLANIFICADOS | Media | | .7231 | .03443 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | .6481 | |
| | | Límite superior | .7981 | |
| | Media recortada al 5% | | .7290 | |
| | Mediana | | .7600 | |
| | Varianza | | .015 | |
| | Desv. típ. | | .12412 | |
| | Mínimo | | .47 | |
| | Máximo | | .87 | |
| | Rango | | .40 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio del cumplimiento con el número de créditos planificados en el pre análisis asciende a 0,7231 mientras que los valores del cumplimiento con el cumplimiento de número de créditos planificados se encuentran alejados de la media en 0,12412. El máximo cumplimiento con el número de créditos planificados es de 0,87.

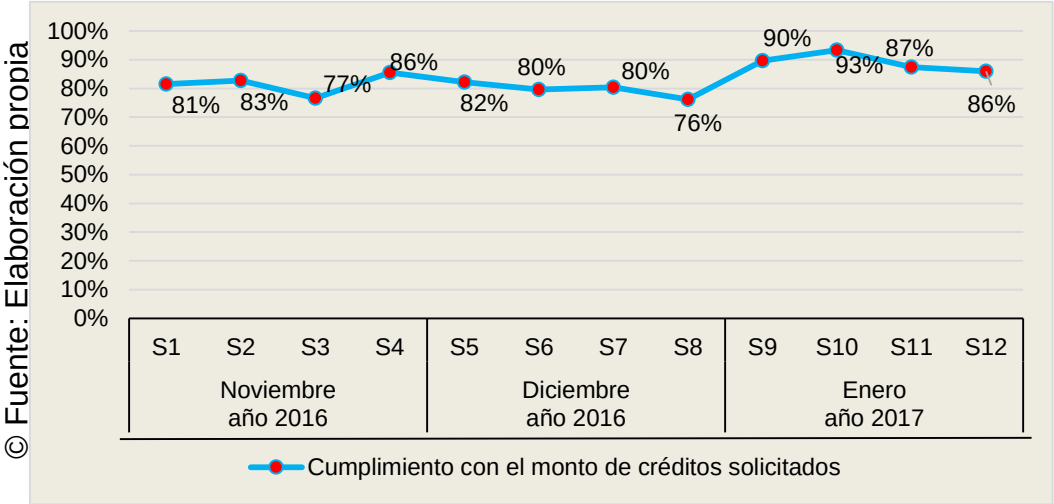
**Dimensión 2: Cumplimiento con el monto de créditos solicitados**

Tabla 17. Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos (Nov 2016-Ener 2017)

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | S/. Créditos aprobados | S/. Créditos solicitados | $\frac{\text{S/. Créditos aprobados}}{\text{S/. Créditos solicitados}} \times 100\%$ |
| Noviembre año 2016 | S1 | S/. 47.500,00 | S/. 58.300,00 | 81% |
| | S2 | S/. 67.600,00 | S/. 81.700,00 | 83% |
| | S3 | S/. 57.600,00 | S/. 75.200,00 | 77% |
| | S4 | S/. 71.400,00 | S/. 83.500,00 | 86% |
| Diciembre año 2016 | S5 | S/. 59.400,00 | S/. 72.300,00 | 82% |
| | S6 | S/. 64.800,00 | S/. 81.400,00 | 80% |
| | S7 | S/. 61.000,00 | S/. 75.900,00 | 80% |
| | S8 | S/. 48.350,00 | S/. 63.500,00 | 76% |
| Enero año 2017 | S9 | S/. 54.100,00 | S/. 60.300,00 | 90% |
| | S10 | S/. 45.000,00 | S/. 48.200,00 | 93% |
| | S11 | S/. 59.950,00 | S/. 68.550,00 | 87% |
| | S12 | S/. 70.100,00 | S/. 81.500,00 | 86% |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 27**




Cumplimiento con el monto de créditos planificados

Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la dimensión 2: Medición 1

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| CUMPLIMIENTO CON EL MONTO DE CRÉDITOS SOLICITADOS | Media | | .8342 | .01479 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | .8016 | |
| | | Límite superior | .8667 | |
| | Media recortada al 5% | | .8330 | |
| | Mediana | | .8250 | |
| | Varianza | | .003 | |
| | Desv. típ. | | .05125 | |
| | Mínimo | | .76 | |
| | Máximo | | .93 | |
| | Rango | | .17 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio del cumplimiento con el monto de créditos solicitados en el pre análisis asciende a 0,8342 mientras que los valores del cumplimiento con el monto de créditos solicitados se encuentran alejados de la media en 0,05125. El máximo cumplimiento con el monto de créditos solicitados es de 0,93.

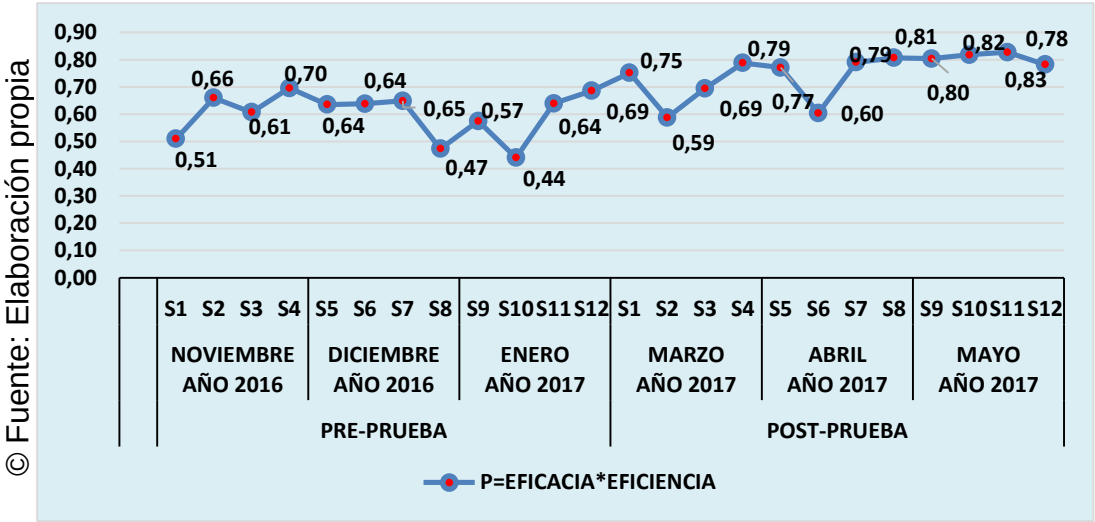
### 3.2. Resultados de la variable dependiente: Productividad

Tabla 19. Productividad (Noviembre 2016 – Mayo 2017)

| Productividad | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Escenario** | **Meses** | **Sem** | **Eficacia** | **Eficiencia** | **Prod=Eficacia* Eficiencia** | **Productividad** |
| **PRE-PRUEBA** | Noviembre año 2016 | S1 | 0,57 | 0,90 | 0,51 | 0,60 |
| | | S2 | 0,74 | 0,89 | 0,66 | |
| | | S3 | 0,69 | 0,89 | 0,61 | |
| | | S4 | 0,78 | 0,89 | 0,70 | |
| | Diciembre año 2016 | S5 | 0,71 | 0,90 | 0,64 | |
| | | S6 | 0,71 | 0,90 | 0,64 | |
| | | S7 | 0,73 | 0,89 | 0,65 | |
| | | S8 | 0,53 | 0,89 | 0,47 | |
| | Enero año 2017 | S9 | 0,64 | 0,89 | 0,57 | |
| | | S10 | 0,49 | 0,89 | 0,44 | |
| | | S11 | 0,71 | 0,90 | 0,64 | |
| | | S12 | 0,77 | 0,89 | 0,69 | |
| **POST-PRUEBA** | Marzo año 2017 | S1 | 0,82 | 0,92 | 0,75 | 0,75 |
| | | S2 | 0,64 | 0,92 | 0,59 | |
| | | S3 | 0,77 | 0,90 | 0,69 | |
| | | S4 | 0,86 | 0,91 | 0,79 | |
| | Abril año 2017 | S5 | 0,83 | 0,93 | 0,77 | |
| | | S6 | 0,65 | 0,92 | 0,60 | |
| | | S7 | 0,86 | 0,92 | 0,79 | |
| | | S8 | 0,88 | 0,92 | 0,81 | |
| | Mayo año 2017 | S9 | 0,86 | 0,93 | 0,80 | |
| | | S10 | 0,88 | 0,93 | 0,82 | |
| | | S11 | 0,90 | 0,92 | 0,83 | |
| | | S12 | 0,85 | 0,92 | 0,78 | |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 28**






Productividad pre prueba y post prueba

Tabla 20. Estadísticos descriptivos de productividad pre-prueba

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| PRODUCTIVIDAD ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | Media | | ,6017 | ,02471 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,5473 | |
| | | Límite superior | ,6560 | |
| | Media recortada al 5% | | ,6052 | |
| | Mediana | | ,6400 | |
| | Varianza | | ,007 | |
| | Desv. típ. | | ,08558 | |
| | Mínimo | | ,44 | |
| | Máximo | | ,70 | |
| | Rango | | ,26 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio de la productividad en el pre análisis asciende a 0,6017 mientras que los valores de productividad se encuentran alejados de la media en 0,08558. La máxima productividad en la pre prueba es 0,70.

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de productividad post-prueba

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| PRODUCTIVIDAD DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | Media | | ,7517 | ,02361 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,6997 | |
| | | Límite superior | ,8036 | |
| | Media recortada al 5% | | ,7563 | |
| | Mediana | | ,7850 | |
| | Varianza | | ,007 | |
| | Desv. típ. | | ,08178 | |
| | Mínimo | | ,59 | |
| | Máximo | | ,83 | |
| | Rango | | ,24 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio de la productividad en el post análisis asciende a 0,7517 mientras que los valores de productividad se encuentran alejados de la media en 0,08178. La máxima productividad en la post prueba es 0,83.

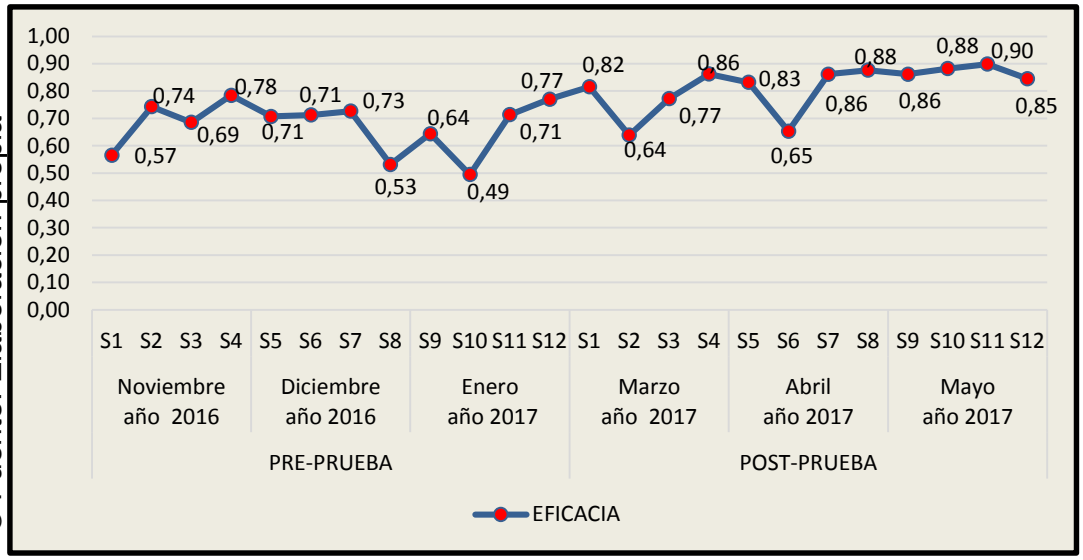
**Resultados de eficacia**

Tabla 22. Eficacia (Noviembre 2016 – Mayo 2017)

| Escenario | Meses | Sem | S/. créditos desembolsados | S/. Créditos planificados | $\frac{S/.\ Créditos\ otorgados}{S/.\ Créditos\ planificados}$ | Eficacia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PRE-PRUEBA | Noviembre año 2016 | S1 | S/. 47.500,00 | S/. 84.000,00 | 0,57 | 0,67 |
| | | S2 | S/. 67.600,00 | S/. 91.000,00 | 0,74 | |
| | | S3 | S/. 57.600,00 | S/. 84.000,00 | 0,69 | |
| | | S4 | S/. 71.400,00 | S/. 91.000,00 | 0,78 | |
| | Diciembre año 2016 | S5 | S/. 59.400,00 | S/. 84.000,00 | 0,71 | |
| | | S6 | S/. 64.800,00 | S/. 91.000,00 | 0,71 | |
| | | S7 | S/. 61.000,00 | S/. 84.000,00 | 0,73 | |
| | | S8 | S/. 48.350,00 | S/. 91.000,00 | 0,53 | |
| | Enero año 2017 | S9 | S/. 54.100,00 | S/. 84.000,00 | 0,64 | |
| | | S10 | S/. 45.000,00 | S/. 91.000,00 | 0,49 | |
| | | S11 | S/. 59.950,00 | S/. 84.000,00 | 0,71 | |
| | | S12 | S/. 70.100,00 | S/. 91.000,00 | 0,77 | |
| POST-PRUEBA | Marzo año 2017 | S1 | S/. 63.580,00 | S/. 78.000,00 | 0,82 | 0,82 |
| | | S2 | S/. 46.000,00 | S/. 72.000,00 | 0,64 | |
| | | S3 | S/. 60.200,00 | S/. 78.000,00 | 0,77 | |
| | | S4 | S/. 69.000,00 | S/. 80.000,00 | 0,86 | |
| | Abril año 2017 | S5 | S/. 64.900,00 | S/. 78.000,00 | 0,83 | |
| | | S6 | S/. 39.200,00 | S/. 60.000,00 | 0,65 | |
| | | S7 | S/. 67.200,00 | S/. 78.000,00 | 0,86 | |
| | | S8 | S/. 70.100,00 | S/. 80.000,00 | 0,88 | |
| | Mayo año 2017 | S9 | S/. 67.200,00 | S/. 78.000,00 | 0,86 | |
| | | S10 | S/. 63.500,00 | S/. 72.000,00 | 0,88 | |
| | | S11 | S/. 53.900,00 | S/. 60.000,00 | 0,90 | |
| | | S12 | S/. 46.500,00 | S/. 55.000,00 | 0,85 | |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 29**






Eficacia pre y post prueba

Tabla 23. Estadísticos descriptivos de eficacia pre-prueba

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| EFICACIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | Media | | ,6725 | ,02733 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,6123 | |
| | | Límite superior | ,7327 | |
| | Media recortada al 5% | | ,6767 | |
| | Mediana | | ,7100 | |
| | Varianza | | ,009 | |
| | Desv. típ. | | ,09469 | |
| | Mínimo | | ,49 | |
| | Máximo | | ,78 | |
| | Rango | | ,29 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio de la eficacia en el pre análisis asciende a 0,6725 mientras que los valores de eficacia se encuentran alejados de la media en 0,09469. La máxima eficacia en la pre prueba es 0,78.

Tabla 24. Estadísticos descriptivos de eficacia post-prueba

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| EFICACIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | Media | | ,8167 | ,02509 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,7615 | |
| | | Límite superior | ,8719 | |
| | Media recortada al 5% | | ,8219 | |
| | Mediana | | ,8550 | |
| | Varianza | | ,008 | |
| | Desv. típ. | | ,08690 | |
| | Mínimo | | ,64 | |
| | Máximo | | ,90 | |
| | Rango | | ,26 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio de la eficacia en el post análisis asciende a 0,8167 mientras que los valores de eficacia se encuentran alejados de la media en 0,08690. La máxima eficacia en la post prueba es 0,90.

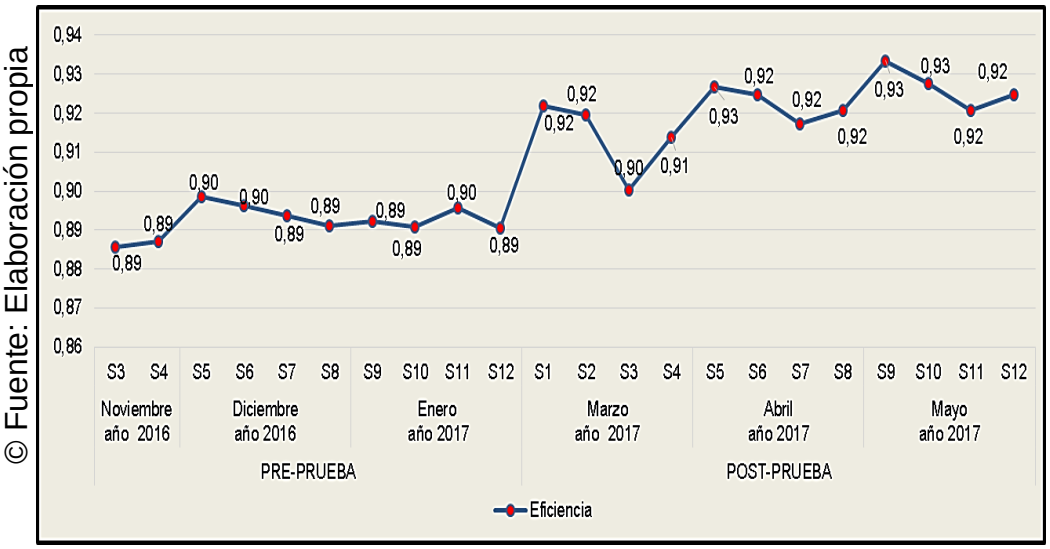
## Resultados de eficiencia

Tabla 25. Eficiencia (Noviembre 2016 – Mayo 2017)

| Escenario | Meses | Sem | S/. Costos determinados | S/. Costos realizados | | Eficiencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PRE-PRUEBA | Noviembre año 2016 | S1 | S/. 2.511,00 | S/. 2.785,00 | 0,90 | 0,89 |
| | | S2 | S/. 2.511,00 | S/. 2.826,00 | 0,89 | |
| | | S3 | S/. 2.511,00 | S/. 2.835,00 | 0,89 | |
| | | S4 | S/. 2.511,00 | S/. 2.831,00 | 0,89 | |
| | Diciembre año 2016 | S5 | S/. 2.511,00 | S/. 2.794,00 | 0,90 | |
| | | S6 | S/. 2.511,00 | S/. 2.801,25 | 0,90 | |
| | | S7 | S/. 2.511,00 | S/. 2.809,25 | 0,89 | |
| | | S8 | S/. 2.511,00 | S/. 2.818,25 | 0,89 | |
| | Enero año 2017 | S9 | S/. 2.511,00 | S/. 2.814,50 | 0,89 | |
| | | S10 | S/. 2.511,00 | S/. 2.818,50 | 0,89 | |
| | | S11 | S/. 2.511,00 | S/. 2.803,50 | 0,90 | |
| | | S12 | S/. 2.511,00 | S/. 2.819,50 | 0,89 | |
| POST-PRUEBA | Marzo año 2017 | S1 | S/. 2.437,50 | S/. 2.644,50 | 0,92 | 0,92 |
| | | S2 | S/. 2.437,50 | S/. 2.650,50 | 0,92 | |
| | | S3 | S/. 2.437,50 | S/. 2.707,50 | 0,90 | |
| | | S4 | S/. 2.437,50 | S/. 2.667,50 | 0,91 | |
| | Abril año 2017 | S5 | S/. 2.437,50 | S/. 2.630,50 | 0,93 | |
| | | S6 | S/. 2.437,50 | S/. 2.635,50 | 0,92 | |
| | | S7 | S/. 2.437,50 | S/. 2.657,50 | 0,92 | |
| | | S8 | S/. 2.437,50 | S/. 2.647,50 | 0,92 | |
| | Mayo año 2017 | S9 | S/. 2.437,50 | S/. 2.611,50 | 0,93 | |
| | | S10 | S/. 2.437,50 | S/. 2.627,50 | 0,93 | |
| | | S11 | S/. 2.437,50 | S/. 2.647,50 | 0,92 | |
| | | S12 | S/. 2.437,50 | S/. 2.635,50 | 0,92 | |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 30**




© Fuente: Elaboración propia

Eficiencia pre y post prueba

Tabla 26. Estadísticos descriptivos de eficiencia pre-prueba

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| EFICIENCIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | Media | | ,8933 | ,00142 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,8902 | |
| | | Límite superior | ,8965 | |
| | Media recortada al 5% | | ,8931 | |
| | Mediana | | ,8900 | |
| | Varianza | | ,000 | |
| | Desv. típ. | | ,00492 | |
| | Mínimo | | ,89 | |
| | Máximo | | ,90 | |
| | Rango | | ,01 | |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 22

**Interpretación:** El promedio de la eficiencia en el pre análisis asciende a 0,8933 mientras que los valores de eficiencia se encuentran alejados de la media en 0,00492. La máxima eficiencia en la pre prueba es 0,90.

Tabla 27. Estadísticos descriptivos de eficiencia post-prueba

| Descriptivos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| EFICIENCIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | Media | | ,9200 | ,00246 |
| | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,9146 | |
| | | Límite superior | ,9254 | |
| | Media recortada al 5% | | ,9206 | |
| | Mediana | | ,9200 | |
| | Varianza | | ,000 | |
| | Desv. típ. | | ,00853 | |
| | Mínimo | | ,90 | |
| | Máximo | | ,93 | |
| | Rango | | ,03 | |

Fuente: SPSS 22

**Interpretación:** El promedio de la eficiencia en el post análisis asciende a 0,9200 mientras que los valores de eficiencia se encuentran alejados de la media en 0,00853. La máxima eficiencia en la post prueba es 0,93.

### 3.3. Análisis inferencial

#### 3.3.1. Análisis de la hipótesis general

**Ha:** La aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las serie de la productividad antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

**Regla de decisión:**

Si ρvalor ≤ 0.05, los datos de la serie tiene un comportamiento no paramétrico

Si ρvalor > 0.05, los datos de la serie tiene un comportamiento paramétrico

Tabla 28. Prueba de normalidad de Productividad con Shapiro Wilk

| Pruebas de normalidad | | | |
|---|---|---|---|
| | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. |
| PRODUCTIVIDAD ANTES | .879 | 12 | .086 |
| PRODUCTIVIDAD DESPUÉS | .801 | 12 | .010 |
| a. Corrección de la significación de Lilliefors | | | |

Fuente: SPSS 22

De la tabla 28, se puede verificar que la significancia de las productividades, antes es 0.86 y después 0.010, dado que la productividad antes es mayor que 0.05 y la productividad después es menor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

**Contrastación de la hipótesis general**

Ho: La aplicación de la gestión por procesos no mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

Ha: La aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Regla de decisión:**

$$Ho: \mu Pa \geq \mu Pd$$

$$Ha: \mu Pa < \mu Pd$$

Tabla 29. Comparación de medias de productividad antes y después con Wilcoxon

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo |
| PRODUCTIVIDAD ANTES | 12 | .6017 | .08558 | .44 | .70 |
| PRODUCTIVIDAD DESPUÉS | 12 | .7517 | .08178 | .59 | .83 |

Fuente: SPSS 22

De la tabla 28, ha quedado demostrado que la media de la productividad antes (0.6017) es menor que la media de la productividad después (0.7517), por consiguiente no se cumple **Ho:** μPa ≤ μPd, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión por procesos no mejora la productividad, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el pvalor o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas productividades.

**Regla de decisión:**

Si ρvalor ≤ 0.05, se rechaza la hipótesis nula

Si ρvalor > 0.05, se acepta la hipótesis nula

Tabla 30. Estadísticos de prueba de la Wilcoxon para Productividad

| **Estadísticos de prueba[a]** | |
|---|---|
| | Productividad después - Productividad antes |
| Z | -2,825b |
| Sig. asintót. (bilateral) | .005 |

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

Fuente: SPSS 22

De la tabla 30, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la productividad antes y después es de 0.005, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

### 3.3.2. Análisis de la primera hipótesis específica

**Ha:** La gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

A fin de poder contrastar la primera hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las serie de la eficacia antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Tabla 31. Prueba de normalidad de Eficacia con Shapiro Wilk

| Pruebas de normalidad | | | |
|---|---|---|---|
| | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. |
| EFICACIA ANTES | .880 | 12 | .088 |
| EFICACIA DESPUÉS | .777 | 12 | .005 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 22

**Regla de decisión:**

Si ρvalor ≤ 0.05, los datos de la serie tiene un comportamiento no paramétrico

Si ρvalor > 0.05, los datos de la serie tiene un comportamiento paramétrico

De la tabla 31, se puede verificar que la significancia de la eficacia, antes es 0.088 y después 0.005, dado que la eficacia antes es mayor que 0.05 y la productividad después es igual que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

**Contrastación de la primera hipótesis específica**

Ho: La aplicación de la gestión por procesos no mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

Ha: La aplicación de la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Regla de decisión:**

Ho: $\mu Pa \geq \mu Pd$

Ha: $\mu Pa < \mu Pd$

Tabla 32. Comparación de medias de eficacia antes y después con Wilcoxon

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo |
| EFICACIA ANTES | 12 | .6725 | .09469 | .49 | .78 |
| EFICACIA DESPUÉS | 12 | .8167 | .08690 | .64 | .90 |

Fuente: SPSS 22

De la tabla 32, ha quedado demostrado que la media de la eficacia antes (0.6725) es menor que la media de la eficacia después (0.8167), por consiguiente no se cumple **Ho:** $\mu Pa \leq \mu Pd$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión por procesos no mejora la efiacia, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el pvalor o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de la Wilcoxon a ambas eficacia.

**Regla de decisión:**

Si pvalor ≤ 0.05, se rechaza la hipótesis nula

Si pvalor > 0.05, se acepta la hipótesis nula

Tabla 33. Estadísticos de prueba de Wilcoxon para Eficacia

| Estadísticos de prueba[a] | |
|---|---|
| | Eficacia después de la Gestión por procesos - Eficacia antes de la Gestión por procesos |
| Z | -2,593[b] |
| Sig. asintót. (bilateral) | .010 |

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon
b. Basado en los rangos negativos.

Fuente: SPSS 22

De la tabla 33, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon aplicada a la eficacia antes y después es de 0.010, por consiguiente y de de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

### 3.3.2. Análisis de la segunda hipótesis específica

Ha: La gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

A fin de poder contrastar la segunda hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las serie de la eficiencia antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Tabla 34. Prueba de normalidad de Eficiencia con Shapiro Wilk

| Pruebas de normalidad | | | |
|---|---|---|---|
| | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. |
| EFICIENCIA ANTES | .608 | 12 | .000 |
| EFICIENCIA DESPUÉS | .808 | 12 | .011 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 22

**Regla de decisión:**

Si pvalor ≤ 0.05, los datos de la serie tiene un comportamiento no paramétrico

Si pvalor > 0.05, los datos de la serie tiene un comportamiento paramétrico

De la tabla 34, se puede verificar que la significancia de la eficiencia, antes es 0.000 y después 0.011, dado que la eficiencia antes es menor que 0.05 y la productividad después es menor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

**Contrastación de la segunda hipótesis específica**

Ho: La aplicación de la gestión por procesos no mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

Ha: La aplicación de la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

**Regla de decisión:**

$$Ho: \mu Pa \geq \mu Pd$$

$$Ha: \mu Pa < \mu Pd$$

Tabla 35. Comparación de medias de eficiencia antes y después con Wilcoxon

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo |
| EFICIENCIA ANTES | 12 | .8933 | .00492 | .89 | .90 |
| EFICIENCIA DESPUÉS | 12 | .9200 | .00853 | .90 | .93 |

Fuente: SPSS 22

De la tabla 35, ha quedado demostrado que la media de la eficiencia antes (0.8933) es menor que la media de la eficiencia después (0.9200), por consiguiente no se cumple **Ho:** μPa ≤ μPd, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión por procesos no mejora la eficiencia, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la gestión por procesos mejora la

eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el pvalor o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de la Wilcoxon a ambas eficiencia.

**Regla de decisión:**

Si ρvalor ≤ 0.05, se rechaza la hipótesis nula
Si ρvalor > 0.05, se acepta la hipótesis nula

Tabla 36: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para Eficiencia

| Estadísticos de prueba[a] | |
|---|---|
| | Eficiencia después de la Gestión por procesos – Eficiencia antes de la Gestión por procesos |
| Z | -3,097[b] |
| Sig. asintót. (bilateral) | .002 |

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

Fuente: SPSS 22

De la tabla 36, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon aplicada a la eficiencia antes y después es de 0.002, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C.

## IV.Discusión

Con la presente investigación se ha comprobado que la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. en 0,25, hallándose un valor calculado para p=0.005 a un nivel de significancia de 0.05. Este resultado concuerdan con Niquen (2015) ya que luego de la implementación de las normas GLOBAL GAP y OHSAS se mejoró la productividad de 3.54 ± 0.62 a 5.36 ± 0.16.

Asimismo Vásquez (2017) luego del mejoramiento de procesos en el área de producción la productividad aumentó en un 12% y dicho aumento contribuye a mantener el costo de producción unitario del producto, la asignación de funciones específicas al líder del proceso y la disminución de costos. Jara (2017) luego la de aplicación de la mejora continua se obtuvo una mejora de 51% en la productividad total esto se debe al mejoramiento continuo de los procesos de cosecha y pos-cosecha.

Por otro lado Cabezas (2016) luego de la implantación de la gestión por procesos se mejoró la productividad a 0.1635 esto se debió a la implementación de hojas de control de calidad para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Finalmente Garcés (2016) mejoro la productividad en un 5.50% luego de la aplicación de la metodología Six Sigma, a través de las herramientas de mejora continua, calidad y estudio de métodos y tiempos.

Por otra parte, se ha comprobado que la gestión por procesos mejora la eficacia y eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. en 0,22 y 3% respectivamente. Este resultado concuerda con los resultados de Guerrero (2016) quien logró incrementar la eficacia y eficiencia en 6.7629% y 4.3149% respectivamente.

Asimismo Garcés (2016) luego de la aplicación de la metodología Six Sigma, a través de la herramienta de calidad como el diagrama de SIPOC macro se mejoró la eficacia de la producción en un 18.3% y la eficiencia en los tiempos de entrega de perfiles extruidos en un 18.42%.

## V. Conclusiones

1. De los resultados obtenidos en la presente investigación se observa que la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. obteniéndose un valor de p=0.005 a un nivel de significancia de 0.05.

   Los resultados estadísticos de contrastación de hipótesis las cuales fueron evaluadas en un periodo de 12 semanas cada uno, corroboran la aceptación de la hipótesis general en función a los resultados de la productividad pre prueba fue de 0,60 y el post prueba 0,75 lo cual indica que la productividad mejoró en un 0,25.

2. De los resultados obtenidos en la presente investigación se observa que la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. obteniéndose un valor de p=0.010 a un nivel de significancia de 0.05.

   Los resultados estadísticos de contrastación de hipótesis las cuales fueron en un periodo de 12 semanas cada uno, corroboran la aceptación de la primera hipótesis específica en función a los resultados de la eficacia pre prueba fue de 0,67 y el post prueba 0,82 lo cual indica que la eficacia mejoró en un 0,22.

3. De los resultados obtenidos en la presente investigación se observa que la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. obteniéndose un valor de p=0.002 a un nivel de significancia de 0.05.

   Los resultados estadísticos de contrastación de hipótesis las cuales fueron en un periodo de 12 semanas cada uno, corroborar la aceptación de la segunda hipótesis específica en función a los resultados de la eficiencia pre prueba fue de 0,89 y el post prueba 0,92 lo cual indica que la eficacia mejoró en un 0,03.

## VI.Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. continuar con la aplicación de la gestión por procesos en el área de créditos y en todas las áreas de la organización ya que contribuye a organizar los procedimientos, tareas, insumos y realizar un seguimiento de los procesos mediante las fichas de indicadores. Con el objetivo de seguir mejorando la productividad de la empresa es importante continuar con la aplicación de verificar los diagramas de flujo del proceso de otorgamiento de crédito, para detectar que procesos ya no generan valor y aplicar una reingeniería de procesos, todo ello con el compromiso del personal de la empresa entre asesores de créditos, analistas de créditos, supervisores, asesor de procesos operativos y la gerencia.

2. En la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. se recomienda mantener un control sobre las planificaciones de créditos con campañas de créditos, estrategias de ventas, creación de campañas todo ello con la constante capacitación del personal del área de créditos, a fin de poder cumplir con los créditos planificados que representan un mejora en la eficacia.

3. En la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. se recomienda mantener un control sobre los gastos del personal, otorgar las facilidades de mapas del localización, medios virtuales para contactase con el cliente, a fin de poder disminuir los costos de personal y llevando un informe sobre la optimización de recursos que representan una mejora en la eficiencia.

## VII.Referencias

¿QUÉ es Gestión de Empresa? [Mensaje en un blog]. Thompson, Iván (19 de abril 2012). [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.gestiondempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html

AGUDELO, Luis. Evolución de la gestión por Procesos. Bogotá: Icontec, 2012. 234 pp.
ISBN: 9788473568548

AGUILERA, Olga y MORALES, Inés. Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas. Andaluz: Acompany S.C.S., 2011 [fecha de consulta: 12 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/html/sites/consejeria/publicaciones/Galerias/Anexos/Guia_buenas_practicas_2011.pdf

BARRETO, Sandro. *Gestión por Procesos y su impacto en la calidad, la productividad y la cultura organizacional.* Revista Agraria [en línea]. 20 de julio 2015, [fecha de consulta: 15 de octubre 2016]. Disponible en: http://agraria.pe/columna.php?url=gestion-por-procesos-y-su-impacto-en-la-calidad-la-rentabili

BERNAL, Augusto. Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá: Editorial colombiana del libro., 2010 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2017]. Disponible en: https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit

BLAS, Pedro. Diccionario de Administración y finanzas. Estados Unidos: Palibio LLC., 2014 [fecha de consulta: 11 de octubre de 2016]. Disponible en: https://books.google.com.pe/books?id=jokFBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
ISBN: 9781463354954

BRAVO, Juan. Gestión de Procesos [en línea]. Santiago: Evolución S.A. 2009 [fecha de consulta: 15 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%2

0versi%F3n%20especial.pdf
ISBN: 9567604088

CABEZAS, Juan. Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda. Tesis (Ingeniero Industrial). Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2014. 170 pp.
Disponible en:
http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7344

CARRANZA, Luis, VALVERDE, Juan y VERA, Jesús. Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). Tesis (Magíster en Gestión Pública). Lima: Universidad del Pacífico, 2016. 55 pp. Disponible en:
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/CarranzaLuis2016.pdf?sequence=1

CRUELLES, José. Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. México: Alfaomega, 2013. 10 pp.
ISBN: 9786077075783

DURAN, José. Mejora del canje electrónico de cheques en CMAC Huancayo S.A. mediante Gestión por Procesos. Tesis (Ingeniero de Sistemas). Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú, 2014. 83 pp. Disponible en:
http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1164/MEJORA%20DEL%20CANJE%20ELECTRÓNICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ESTADÍSTICA descriptica y Probabilidad por Espejo. I, [*et* al.]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, 2006. [fecha de consulta: 20 de octubre de 2017]. Disponible en:
http://libros.metabiblioteca.org/handle/001/140
ISBN: 9788498280586

FIGUEROA, Ana. Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica orientada a aumentar la Productividad y Ventaja Competitiva de la Cooperativa De Ahorro y Crédito “Crediamigo” Ltda., Tesis (Magíster en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad). Quito: Universidad Pontificia

Universidad Católica Del Ecuador-Matriz, 2015. 132 pp. Disponible en: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8839/Tesis%20-%20Ana%20Maria%20Figueroa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

GARCÉS, Luis. Mejoramiento de la productividad en la línea de extrusión de la empresa Cedal, empleando la metodología "SIX SIGMA". Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad). Quito: Universidad Politécnica Nacional, 2016. 148 pp. Disponible en: http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16888/1/CD-7467.pdf

GARCÍA, Alfonso. Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria. 2. ª. ed. México: Trillas, 2011. 17 pp.
ISBN: 9786071707338

GUERRERO Izaguirre, Eduardo. Optimización de la planeación en el área de mantenimiento de servicios para mejorar la productividad en la empresa Administración inmobiliaria S.A.C. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima: Universidad César Vallejo, 2016. 94 pp.

GUTIERREZ, Humberto. Calidad y Productividad. 4. ª. ed. México: McGraw-Hill, 2014. 23 pp.
ISBN: 9786071511485

HERNÁNDEZ, Sergio y PULIDO, Alejandro. Fundamentos de gestión empresarial. México: McGraw-Hill, 2011. 11 pp.
ISBN: 9786071506160

HERRAMIENTAS de gestión de calidad en las empresas [Mensaje en un blog]. Lima: Castilla, C., (5 de mayo 2017). [Fecha de consulta: 01 de noviembre de 2017]. Recuperado de: http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/05/herramientas-de-gestion-de-calidad-en-las-empresas/

JARA, Gustavo. Incremento de la productividad en la producción del Maracuyá, mediante el enfoque de mejora continua, en la finca Vista-Horizonte ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad). Quito: Universidad Politécnica Nacional, 2017. 102 pp.

Disponible en:
http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17315

JUMBO, Andrea. Análisis de Productividad Económica y Financiera en la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja, periodos 2010-2011. Tesis (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor). Loja: Universidad Nacional de Loja, 2013. 207 pp. Disponible en: http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2118/1/TESIS%20LISTA%20DE%20IMPRIMIR%20ANDREA.pdf

JUNTA de Castilla y León. Trabajando con los procesos: guía para la gestión de procesos [en línea]. España: Junta de Castilla y León, 2004. [fecha de consulta: 16 de octubre de 2016]. Disponible en: www.educa.jcyl.es/educacyl/cm/images?idMmedia=118555
ISBN: 8497182642

LINARES, María. Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el diagnóstico y mejora continua de una empresa Metalmecánica. Tesis (Ingeniero Industrial). Arequipa: Universidad Católica de Santa María, 2016. 14 pp. Disponible en:http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5644/44.0478.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LOS diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. [Mensaje en un blog]. Manene, L., (12 de marzo de 2015). [fecha de consulta: 11 de mayo 2017]. Disponible en: https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de aplicaciones/

LUGO, Juan: Gestión por procesos e indicadores de gestión [en línea]. (Marzo, 2012).Disponible en: https://juanlugomarin.files.wordpress.com/2012/03/tema-2.pdf

MARTÍNEZ, Aurora. Gestión por Procesos de negocio. Madrid: Editorial del Economista, 2014. 7 pp.
ISBN: 9788496877900

MARTÍNEZ, Fabián. Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., del cantón Palora, provincia Morona Santiago. Tesis (Magíster en Gestión Empresarial). Morona Santiago: Universidad Técnica Particular de Loja, 2014. 72 pp. Disponible en: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11034/1/Mart%C3%ADnez%20Ort%C3%ADz%2c%20Fabi%C3%A1nXavier.pdf

Mejora continua de los procesos por Bonilla Elsie [*et* al.]. Lima: Fondo Editorial, 2010. pp. 26-30.
ISBN: 9789972452413

MONTAÑO, Miguel. *Mapeo de procesos y su alcance.* Revista Gestiopolis [en línea]. 14 de mayo 2015, [fecha de consulta: 12 de octubre 2016]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/mapeo-de-procesos-y-su-alcance/

NIQUEN, Armando. Propuesta para la implementación de un sistema integrado basado en las normas GLOBAL GAP y OHSAS 18001:2007- para mejorar la productividad en la empresa Beggie Perú S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Trujillo: Universidad Privada del Norte, 2015. 148 pp. Disponible en: http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6395/Niquen%20del%20Rio%2c%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OFICINA internacional del trabajo. Introducción al estudio de trabajo. 4. ª. ed. México: Limusa, 2010. 4 pp.
ISBN: 9789681856281

PÉREZ, Aida. Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial. *Revista Gestiopolis* [en línea]. 12 de abril 2013, [fecha de consulta: 12 de octubre 2016]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/

PÉREZ, José. Gestión por Procesos. 4. ª. ed. Madrid: Esic Editorial, 2010. 51 pp.
ISBN: 9788473566971

PÉREZ, José. Gestión por Procesos. 5. ª. ed. Madrid: Esic Editorial, 2012. 44 pp. ISBN: 9788473568548

PÉREZ, Julián y GARDEY, Ana. Definición de indicador [en línea].2014. [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2016]. Disponible en: http://definicion.de/indicador/

PÉREZ, Julián y GARDEY, Ana. Definición de riesgo [en línea].2013. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2017]. Disponible en: http://definicion.de/riesgo/

PONCE, Víctor. Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de crédito de la Cooperativa "23 De Julio". Tesis (Ingeniero Industrial y de Procesos). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial, 2014. 91 pp. Disponible en: http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/5581

Productividad de factores del Perú cayó 4,4% entre 2013-2015 [en línea]. *El Comercio.* 19 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en:http://elcomercio.pe/economia/peru/productividad-factores-peru-cayo-4-4-2013-2015-232570

ROMERO, Fernando y URDANETA, Erika. Desempeño Laboral y Calidad de servicio del personal Administrativo en las Universidades Privadas. *REDHECS* [en línea]. Nº 7. 22 de junio 2009. [fecha de consulta: 12 de octubre de 2016]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063107.pdf

VALDERRAMA, Santiago. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima: Editorial San Marcos, 2013. 140 pp.
ISBN: 9786123028787

VALDÉS, Clemente. *Enfoque basado en procesos.* Revista Gestiopolis [en línea]. 04 de mayo 2010, [fecha de consulta: 15 de octubre 2016]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/

VÁSQUEZ, Lesly. Propuesta de mejoramiento de procesos en el área de producción de la empresa panificadora Panarte a través del estudio de tiempos y movimientos. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad). Quito: Universidad Politécnica Nacional, 2017. 81 pp. Disponible en: http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17268/1/CD-7773.pdf

# ANEXOS

## Anexo N°1

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HITPOTESIS | VARIABLES E INDICADORES | METODOLOGIA |
|---|---|---|---|---|
| **GENERAL:**<br>¿Cómo la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017? | **GENERAL:**<br>Determinar como la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017. | **GENERAL:**<br>La gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017. | **Variable1**<br>Gestión por procesos<br>**Indicadores**<br>▪ Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa<br>▪ Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos<br>▪ Cumplimiento con el número de créditos planificados<br>▪ Cumplimiento con el monto de créditos solicitados<br><br>**Variable2**<br>Productividad<br>**Indicadores**<br>▪ Eficacia con el monto de créditos planificados.<br>▪ Eficiencia con el costo personal realizado y el determinado | **1.TIPO DE ESTUDIO:**<br>Aplicada<br><br>**2.DISEÑO DE ESTUDIO:**<br>Cuasi Experimental<br><br>**3. NIVEL DE ESTUDIO:**<br>Descriptivo |
| **ESPECIFICO:**<br>¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017? | **ESPECIFICO:**<br>Determinar como la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017. | **ESPECIFICO:**<br>**H1:** La gestión por procesos mejora la eficacia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017. | | |
| **ESPECIFICO:**<br>¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017? | **ESPECIFICO:**<br>Determinar como la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017. | **ESPECIFICO:**<br>**H2:** La gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017. | | |

Matriz de consistencia

## Anexo N° 2

**Formato de recoleción de datos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Investigación | Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos | Proceso observado | Otorgamiento de créditos |
| Empresa en estudio | Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. | Días de estudio | L-M-M-J-V-S |
| Ubicación | Av. Túpac Amarú 1070-Comas | | |

| Indicador | Descripción | Técnica | Instrumento | Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | Mide el grado de cumpliento del registro de solicitudes con la información completa del cliente | Observación | Ficha de observación | $\frac{\text{\# Solicitudes incompletas}}{\text{\# Solicitudes ingresadas}} \times 100\%$ |

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # solicitudes incompletas | solicitudes ingresadas | Porcentaje (%) |
| Noviembre año 2016 | Semana 1 | 45 | 61 | 74% |
| | Semana 2 | 45 | 71 | 63% |
| | Semana 3 | 38 | 61 | 62% |
| | Semana 4 | 38 | 70 | 54% |
| Diciembre año 2016 | Semana 5 | 42 | 65 | 65% |
| | Semana 6 | 42 | 69 | 61% |
| | Semana 7 | 36 | 60 | 60% |
| | Semana 8 | 33 | 55 | 60% |
| Enero año 2017 | Semana 9 | 39 | 53 | 74% |
| | Semana 10 | 35 | 53 | 66% |
| | Semana 11 | 34 | 62 | 55% |
| | Semana 12 | 51 | 81 | 63% |

Grupinver
Créditos y Negocios
Giuliano P. Loarte Santa
GERENTE GE

Formato de recolección de datos caracterización 1

## Anexo N° 3

**Formato de recoleción de datos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Investigación | Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos | Proceso observado | Otorgamiento de créditos |
| Empresa en estudio | Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. | Días de estudio | L-M-M-J-V-S |
| Ubicación | Av. Túpac Amarú 1070-Comas | | |

| Indicador | Descripción | Técnica | Instrumento | Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | Mide el grado de cumplimiento de los registros para desembolsar los créditos aprobados | Observación | Ficha de observación | $\frac{\text{\# Desembolsos con error}}{\text{\# Desembolsos realizados}} \times 100\%$ |

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # Desembolsos con error | # Desembolsos realizados | $\frac{\text{\# Desembolsos con error}}{\text{\# Desembolsos realizados}} \times 100\%$ |
| Noviembre año 2016 | Semana1 | 50 | 61 | 82% |
| | Semana2 | 45 | 71 | 63% |
| | Semana3 | 40 | 61 | 66% |
| | Semana4 | 43 | 70 | 61% |
| Diciembre año 2016 | Semana5 | 50 | 65 | 77% |
| | Semana6 | 42 | 69 | 61% |
| | Semana7 | 37 | 60 | 62% |
| | Semana8 | 38 | 55 | 69% |
| Enero año 2017 | Semana9 | 31 | 46 | 67% |
| | Semana10 | 32 | 51 | 63% |
| | Semana11 | 37 | 58 | 64% |
| | Semana12 | 46 | 77 | 60% |

Grupinver Créditos y Negocios

Formato de recolección de datos caracterización 2

## Anexo N° 4

**Formato de recoleción de datos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Investigación | Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos | Proceso observado | Otorgamiento de créditos |
| Empresa en estudio | Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. | Días de estudio | L-M-M-J-V-S |
| Ubicación | Av. Túpac Amarú 1070-Comas | | |

| Indicador | Descripción | Técnica | Instrumento | Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Cumplimiento con el número de desembolsos planificados | Mide el grado de cumplimiento del número de créditos otorgados en función a los planificados | Observación | Ficha de observación | $\frac{\text{\# Créditos desembolsados}}{\text{\# Créditos planificados}} \times 100\%$ |

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el número de desembolsos planificados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | # créditos desembolsados | # desembolsos planificados | $\frac{\text{\# Créditos desembolsados}}{\text{\# Créditos planificados}} \times 100\%$ |
| Noviembre año 2016 | Semana 1 | 67 | 98 | 68% |
| | Semana 2 | 71 | 91 | 78% |
| | Semana 3 | 61 | 70 | 87% |
| | Semana 4 | 77 | 91 | 85% |
| Diciembre año 2016 | Semana 5 | 65 | 98 | 66% |
| | Semana 6 | 69 | 91 | 76% |
| | Semana 7 | 60 | 84 | 71% |
| | Semana 8 | 55 | 91 | 60% |
| Enero año 2017 | Semana 9 | 46 | 98 | 47% |
| | Semana 10 | 51 | 91 | 56% |
| | Semana 11 | 58 | 70 | 83% |
| | Semana 12 | 77 | 91 | 85% |

Grupo Peruano de Negocio
Créditos
Giuliano P. Loarte San
GERENTE GENERAL

Formato de recolección de datos medición 1

## Anexo N° 5

**Formato de recoleción de datos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Investigación | Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos | Proceso observado | Otorgamiento de créditos |
| Empresa en estudio | Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. | Días de estudio | L-M-M-J-V-S |
| Ubicación | Av. Túpac Amarú 1070-Comas | | |

| Indicador | Descripción | Técnica | Instrumento | Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | Mide el grado de cumplimiento en cuanto a los montos solicitados y los aprobados | Observación | Ficha de observación | $\frac{S/.\ Créditos\ aprobados}{S/.\ Créditos\ solicitados} \times 100\%$ |

| Meses | Semanas | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | S/. Creditos aprobados | S/. Creditos solicitados | $\frac{S/.\ Créditos\ aprobados}{S/.\ Créditos\ solicitados} \times 100\%$ |
| Noviembre año 2016 | Semana 1 | S/. 47.500,00 | S/. 58.300,00 | 81% |
| | Semana 2 | S/. 67.600,00 | S/. 81.700,00 | 83% |
| | Semana 3 | S/. 57.600,00 | S/. 75.200,00 | 77% |
| | Semana 4 | S/. 71.400,00 | S/. 83.500,00 | 86% |
| Diciembre año 2016 | Semana 5 | S/. 59.400,00 | S/. 72.300,00 | 82% |
| | Semana 6 | S/. 64.800,00 | S/. 81.400,00 | 80% |
| | Semana 7 | S/. 61.000,00 | S/. 75.900,00 | 80% |
| | Semana 8 | S/. 48.350,00 | S/. 63.500,00 | 76% |
| Enero año 2017 | Semana 9 | S/. 54.100,00 | S/. 60.300,00 | 90% |
| | Semana 10 | S/. 45.000,00 | S/. 48.200,00 | 93% |
| | Semana 11 | S/. 59.950,00 | S/. 68.550,00 | 87% |
| | Semana 12 | S/. 70.100,00 | S/. 81.500,00 | 86% |

Grupinve
Créditos y Negocio

Formato de recolección de datos medición 2

## Anexo N° 6

**Formato de recoleción de datos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Investigación | Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos | Proceso observado | Otorgamiento de créditos |
| Empresa en estudio | Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. | Días de estudio | L-M-M-J-V-S |
| Ubicación | Av. Túpac Amarú 1070-Comas | | |

| Indicador | Descripción | Técnica | Instrumento | Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Cumpliento con el monto de créditos planificados | Mide el grado de cumplimiento en cuanto a los montos solicitados y los planificados | Observación | Ficha de observación | $\frac{S/.\ \text{Créditos otorgados}}{S/.\ \text{Créditos planificados}} \times 100\%$ |

| Meses | Sem | Cumpliento con el monto de créditos planificados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | S/. créditos desembolsados | S/. créditos planificados | $\frac{S/.\ \text{Créditos otorgados}}{S/.\ \text{Créditos planificados}}$ |
| Noviembre año 2016 | Semana 1 | S/. 47.500,00 | S/. 84.000,00 | 0,57 |
| | Semana 2 | S/. 67.600,00 | S/. 91.000,00 | 0,74 |
| | Semana 3 | S/. 57.600,00 | S/. 84.000,00 | 0,69 |
| | Semana 4 | S/. 71.400,00 | S/. 91.000,00 | 0,78 |
| Diciembre año 2016 | Semana 5 | S/. 59.400,00 | S/. 84.000,00 | 0,71 |
| | Semana 6 | S/. 64.800,00 | S/. 91.000,00 | 0,71 |
| | Semana 7 | S/. 61.000,00 | S/. 84.000,00 | 0,73 |
| | Semana 8 | S/. 48.350,00 | S/. 91.000,00 | 0,53 |
| Enero año 2017 | Semana 9 | S/. 54.100,00 | S/. 84.000,00 | 0,64 |
| | Semana 10 | S/. 45.000,00 | S/. 91.000,00 | 0,49 |
| | Semana 11 | S/. 59.950,00 | S/. 84.000,00 | 0,71 |
| | Semana 12 | S/. 70.100,00 | S/. 91.000,00 | 0,77 |

Grupinve
Créditos y Negocio
Giuliano P. Loaiza San
GERENTE GENERAL

Formato de recolección de datos de eficacia

## Anexo N° 7

**Formato de recoleción de datos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Investigación | Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos | Proceso observado | Otorgamiento de créditos |
| Empresa en estudio | Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. | Días de estudio | L-M-M-J-V-S |
| Ubicación | Av. Túpac Amarú 1070-Comas | | |

| Indicador | Descripción | Técnica | Instrumento | Fórmula |
|---|---|---|---|---|
| Cumpliento con el monto de créditos planificados | Mide el grado de cumplimiento en cuanto a los montos solicitados y los planificados | Observación | Ficha de observación | $\frac{\$/.\ \text{costos determinados}}{\$/.\ \text{costos realizados}} \times 100\%$ |

| Meses | Semanas | S/. Costos determinados | S/. Costos realizados | $\frac{\text{s/ Costos determinados}}{\text{s/ Costos realizados}}$ |
|---|---|---|---|---|
| Noviembre año 2016 | Semana 1 | S/. 2.511,00 | S/. 2.785,00 | 0,90 |
| | Semana 2 | S/. 2.511,00 | S/. 2.826,00 | 0,89 |
| | Semana 3 | S/. 2.511,00 | S/. 2.835,00 | 0,89 |
| | Semana 4 | S/. 2.511,00 | S/. 2.831,00 | 0,89 |
| Diciembre año 2016 | Semana 5 | S/. 2.511,00 | S/. 2.794,00 | 0,90 |
| | Semana 6 | S/. 2.511,00 | S/. 2.801,25 | 0,90 |
| | Semana 7 | S/. 2.511,00 | S/. 2.809,25 | 0,89 |
| | Semana 8 | S/. 2.511,00 | S/. 2.818,25 | 0,89 |
| Enero año 2017 | Semana 9 | S/. 2.511,00 | S/. 2.814,50 | 0,89 |
| | Semana 10 | S/. 2.511,00 | S/. 2.818,50 | 0,89 |
| | Semana 11 | S/. 2.511,00 | S/. 2.803,50 | 0,90 |
| | Semana 12 | S/. 2.511,00 | S/. 2.819,50 | 0,89 |

Grupinvel Créditos y Negocios
Giuliano P. Loarte Santo
GERENTE GENERAL

Formato de recolección de datos de eficiencia

## Anexo 8

**REPORTE DE SOLICITUDES POR ASESOR NOV2016-ENE2017 "GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C."**

| MES | Nº | ASESOR | OTAL DE SOLICITUDES INCOMPLETA | | | | | TOTAL DE SOLICITUDES INGRESADAS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SEEVI1 | SEEVI2 | SEEVI3 | SEEVI4 | TOTAL DE SOLICITUDES CON ERROR | SEEVI1 | SEEVI2 | SEEVI3 | SEEVI4 | TOTAL SOLICITUDES |
| NOVIEMBRE AÑO 2016 | 1 | ASESOR 1 | 8 | 6 | 7 | 8 | 29 | 13 | 13 | 11 | 15 | 52 |
| | 2 | ASESOR 2 | 6 | 14 | 8 | 6 | 34 | 10 | 18 | 14 | 12 | 54 |
| | 3 | ASESOR 3 | 11 | 8 | 8 | 12 | 39 | 18 | 14 | 12 | 19 | 63 |
| | 4 | ASESOR 4 | 7 | 3 | 4 | 5 | 19 | 8 | 4 | 7 | 10 | 29 |
| | 5 | ASESOR 5 | 8 | 13 | 8 | 5 | 34 | 13 | 21 | 13 | 9 | 56 |
| | 6 | ASESOR 6 | 5 | 1 | 3 | 1 | 10 | 5 | 1 | 3 | 4 | 13 |
| | 7 | ASESOR 7 | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 2 |
| **TOTAL NOVIEMBRE 2016** | | | **45** | **45** | **38** | **38** | **166** | **67** | **71** | **61** | **70** | **269** |
| DICIEMBRE AÑO 2016 | 1 | ASESOR 1 | 8 | 5 | 5 | 9 | 27 | 13 | 8 | 10 | 16 | 47 |
| | 2 | ASESOR 2 | 8 | 7 | 4 | 8 | 27 | 11 | 13 | 9 | 12 | 45 |
| | 3 | ASESOR 3 | 8 | 9 | 9 | 2 | 28 | 12 | 13 | 15 | 5 | 45 |
| | 4 | ASESOR 4 | 8 | 6 | 6 | 4 | 24 | 13 | 11 | 8 | 7 | 39 |
| | 5 | ASESOR 5 | 7 | 9 | 6 | 5 | 27 | 10 | 15 | 9 | 9 | 43 |
| | 6 | ASESOR 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 18 | 6 | 8 | 7 | 4 | 25 |
| | 7 | ASESOR 7 | | | | 2 | 2 | | 1 | 2 | 2 | 5 |
| **TOTAL DICIEMBRE 2016** | | | **42** | **42** | **36** | **33** | **153** | **65** | **69** | **60** | **55** | **249** |
| ENERO AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | 4 | 8 | 8 | 8 | 28 | 8 | 10 | 11 | 15 | 44 |
| | 2 | ASESOR 2 | 7 | 5 | 8 | 6 | 26 | 7 | 7 | 15 | 12 | 41 |
| | 3 | ASESOR 3 | 9 | 5 | 7 | 8 | 29 | 12 | 15 | 12 | 19 | 58 |
| | 4 | ASESOR 4 | 7 | - | 9 | 8 | 24 | 6 | 8 | 11 | 6 | 31 |
| | 5 | ASESOR 5 | 7 | 8 | - | 6 | 21 | 12 | - | - | 19 | 31 |
| | 6 | ASESOR 6 | 5 | 9 | - | 7 | 21 | 5 | 9 | 6 | 7 | 27 |
| | 7 | ASESOR 7 | | | 2 | 8 | 10 | 3 | 4 | 7 | 3 | 17 |
| **TOTAL ENERO 2017** | | | **39** | **35** | **34** | **51** | **159** | **53** | **53** | **62** | **81** | **249** |
| **TOTAL NOVI2016-ENERO2017** | | | **126** | **122** | **108** | **122** | **478** | **185** | **193** | **183** | **206** | **767** |

Reporte de solicitudes incompletas y el total de solicitudes

## Anexo 9

**PORTE DE SOLICITUDES POR ASESOR NOV2016-ENE2017 "GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C**

| MES | Nº | ASESOR | TAL DE CREDITOS DESEMBOLSAI | | | | | TOTAL DE CREDITOS PLANIFICADOS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 | TOTAL SALIDAS | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 | TOTAL DESEMBOLSOS PLANIFICADOS |
| NOVIEMBRE AÑO 2016 | 1 | ASESOR 1 | 13 | 13 | 11 | 15 | 52 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 2 | ASESOR 2 | 10 | 18 | 14 | 12 | 54 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 3 | ASESOR 3 | 18 | 14 | 12 | 19 | 63 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 4 | ASESOR 4 | 8 | 4 | 7 | 10 | 29 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 5 | ASESOR 5 | 13 | 21 | 13 | 9 | 56 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 6 | ASESOR 6 | 5 | 1 | 3 | 4 | 13 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 7 | ASESOR 7 | | | 1 | 1 | 2 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| TOTAL NOVIEMBRE 2016 | | | 67 | 71 | 61 | 70 | 269 | 98 | 91 | 70 | 91 | 350 |
| DICIEMBRE AÑO 2016 | 1 | ASESOR 1 | 13 | 8 | 10 | 16 | 47 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| | 2 | ASESOR 2 | 11 | 13 | 9 | 12 | 45 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| | 3 | ASESOR 3 | 12 | 13 | 15 | 5 | 45 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| | 4 | ASESOR 4 | 13 | 11 | 8 | 7 | 39 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| | 5 | ASESOR 5 | 10 | 15 | 9 | 9 | 43 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| | 6 | ASESOR 6 | 6 | 8 | 7 | 4 | 25 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| | 7 | ASESOR 7 | | 1 | 2 | 2 | 5 | 14 | 13 | 12 | 13 | 52 |
| TOTAL DICIEMBRE 2016 | | | 65 | 69 | 60 | 55 | 249 | 98 | 91 | 84 | 91 | 364 |
| ENERO AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | 7 | 10 | 11 | 13 | 41 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 2 | ASESOR 2 | 6 | 5 | 14 | 12 | 37 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 3 | ASESOR 3 | 11 | 15 | 11 | 17 | 54 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 4 | ASESOR 4 | 5 | 8 | 11 | 6 | 30 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 5 | ASESOR 5 | 9 | - | - | 19 | 28 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 6 | ASESOR 6 | 5 | 9 | 5 | 7 | 26 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| | 7 | ASESOR 7 | 3 | 4 | 6 | 3 | 16 | 14 | 13 | 10 | 13 | 50 |
| TOTAL ENERO 2017 | | | 46 | 51 | 58 | 77 | 232 | 98 | 91 | 70 | 91 | 350 |
| TOTAL NOVI2016-ENERO201 | | | 178 | 191 | 179 | 202 | 750 | 294 | 273 | 224 | 273 | 1064 |

Reporte de solicitudes desembolsadas

## Anexo 10

**REPORTE DE SOLICITUDES APROBADAS (s/.) "GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C."**

| MES | Nº | ASESOR | TOTAL DE CREDITOS DESEMBOLSADOS (S/.) | | | | | TOTAL DE CREDITOS PLANIFICADOS(s/.) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | TOTAL DESEMBOLSOS | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | TOTAL DESEMBOLSOS PLANIFICADOS |
| MARZO AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | S/. 5,900.00 | S/. 5,400.00 | S/. 6,000.00 | - | S/. 17,300.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| | 2 | ASESOR 2 | S/. 9,700.00 | S/. 9,400.00 | S/. 8,500.00 | S/. 23,000.00 | S/. 50,600.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| | 3 | ASESOR 3 | S/. 15,050.00 | S/. 6,100.00 | S/. 13,700.00 | S/. 9,500.00 | S/. 44,350.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| | 4 | ASESOR 4 | S/. 4,000.00 | S/. 7,600.00 | S/. 9,000.00 | S/. 8,500.00 | S/. 29,100.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| | 5 | ASESOR 5 | S/. 5,000.00 | S/. 10,200.00 | S/. 7,000.00 | S/. 9,000.00 | S/. 31,200.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| | 6 | ASESOR 6 | S/. 5,700.00 | S/. 7,300.00 | S/. 8,000.00 | S/. 8,500.00 | S/. 29,500.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| | 7 | ASESOR 7 | S/. 18,230.00 | - | S/. 8,000.00 | S/. 10,500.00 | S/. 36,730.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 49,000.00 |
| TOTAL MARZO 2017 | | | S/. 63,580.00 | S/. 46,000.00 | S/. 60,200.00 | S/. 69,000.00 | S/. 238,780.00 | S/. 91,000.00 | S/. 84,000.00 | S/. 84,000.00 | S/. 84,000.00 | S/. 343,000.00 |
| ABRIL AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | S/. 15,100.00 | S/. 5,000.00 | S/. 8,500.00 | S/. 12,000.00 | S/. 40,600.00 | S/. 13,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 47,000.00 |
| | 2 | ASESOR 2 | S/. 10,300.00 | S/. 3,500.00 | S/. 10,100.00 | S/. 6,800.00 | S/. 30,700.00 | S/. 13,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 47,000.00 |
| | 3 | ASESOR 3 | S/. 12,800.00 | S/. 6,000.00 | S/. 6,100.00 | S/. 5,500.00 | S/. 30,400.00 | S/. 13,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 47,000.00 |
| | 4 | ASESOR 4 | S/. 11,600.00 | S/. 6,000.00 | S/. 18,000.00 | S/. 25,000.00 | S/. 60,600.00 | S/. 13,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 47,000.00 |
| | 5 | ASESOR 5 | S/. 4,300.00 | S/. 9,700.00 | S/. 12,000.00 | S/. 10,800.00 | S/. 36,800.00 | S/. 13,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 47,000.00 |
| | 6 | ASESOR 6 | S/. 10,800.00 | S/. 9,000.00 | S/. 12,500.00 | S/. 10,000.00 | S/. 42,300.00 | S/. 13,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 47,000.00 |
| TOTAL ABRIL 2017 | | | S/. 64,900.00 | S/. 39,200.00 | S/. 67,200.00 | S/. 70,100.00 | S/. 241,400.00 | S/. 78,000.00 | S/. 60,000.00 | S/. 72,000.00 | S/. 72,000.00 | S/. 282,000.00 |
| MAYO AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | S/. 16,800.00 | S/. 4,500.00 | S/. 6,400.00 | S/. 8,500.00 | S/. 36,200.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 11,000.00 | S/. 48,000.00 |
| | 2 | ASESOR 2 | S/. 12,700.00 | S/. 7,500.00 | S/. 4,000.00 | S/. 8,500.00 | S/. 32,700.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 11,000.00 | S/. 48,000.00 |
| | 3 | ASESOR 3 | S/. 3,800.00 | S/. 700.00 | | S/. 7,000.00 | S/. 11,500.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | - | - | S/. 25,000.00 |
| | 4 | ASESOR 4 | S/. 15,000.00 | S/. 35,000.00 | S/. 28,000.00 | S/. 8,500.00 | S/. 86,500.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 11,000.00 | S/. 48,000.00 |
| | 5 | ASESOR 5 | S/. 2,500.00 | S/. 6,500.00 | S/. 3,500.00 | S/. 5,500.00 | S/. 18,000.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 11,000.00 | S/. 48,000.00 |
| | 6 | ASESOR 6 | S/. 16,400.00 | S/. 9,300.00 | S/. 12,000.00 | S/. 8,500.00 | S/. 46,200.00 | S/. 13,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 12,000.00 | S/. 11,000.00 | S/. 48,000.00 |
| TOTAL MAYO 2017 | | | S/. 67,200.00 | S/. 63,500.00 | S/. 53,900.00 | S/. 46,500.00 | S/. 231,100.00 | S/. 78,000.00 | S/. 72,000.00 | S/. 60,000.00 | S/. 55,000.00 | S/. 265,000.00 |
| TOTAL MAR-MAYO 2017 | | | S/. 195,680.00 | S/. 148,700.00 | S/. 181,300.00 | S/. 185,600.00 | S/. 711,280.00 | S/. 247,000.00 | S/. 216,000.00 | S/. 216,000.00 | S/. 211,000.00 | S/. 890,000.00 |

Reporte de montos en créditos desembolsados

## Anexo 11

| MES | Nº | ASESOR DE CRÉDITO | CONCEPTO | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL POR ASESOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | PASAJES | | | | PUBLICIDAD | | | | SUELDO | | | | RPC | | | | |
| | | | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 | |
| MARZO AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | S/. 40.00 | S/. 30.00 | S/. 45.00 | S/. 31.00 | | | | | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,086.00 |
| | 2 | ASESOR 2 | S/. 38.00 | S/. 39.00 | S/. 45.00 | S/. 48.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,480.00 |
| | 3 | ASESOR 3 | S/. 35.00 | S/. 36.00 | S/. 48.00 | S/. 38.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,467.00 |
| | 4 | ASESOR 4 | S/. 37.00 | S/. 37.00 | S/. 45.00 | S/. 42.00 | | | | | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,101.00 |
| | 5 | ASESOR 5 | S/. 33.00 | S/. 33.00 | S/. 40.00 | S/. 40.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 2,056.00 |
| | 6 | ASESOR 6 | S/. 31.00 | S/. 35.00 | S/. 40.00 | S/. 33.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,249.00 |
| | 7 | ASESOR 7 | S/. 28.00 | S/. 38.00 | S/. 42.00 | S/. 33.00 | | | | | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 2,231.00 |
| TOTAL MARZO 2017 | | | S/. 242.00 | S/. 248.00 | S/. 305.00 | S/. 265.00 | S/. 20.00 | S/. 20.00 | S/. 20.00 | S/. 20.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 10,670.00 |
| ABRIL AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | S/. 35.00 | S/. 35.00 | S/. 33.00 | S/. 40.00 | | | | | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,083.00 |
| | 2 | ASESOR 2 | S/. 35.00 | S/. 37.00 | S/. 31.00 | S/. 35.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,448.00 |
| | 3 | ASESOR 3 | S/. 33.00 | S/. 33.00 | S/. 40.00 | S/. 40.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,456.00 |
| | 4 | ASESOR 4 | S/. 37.00 | S/. 33.00 | S/. 36.00 | S/. 30.00 | | | | | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,076.00 |
| | 5 | ASESOR 5 | S/. 31.00 | S/. 32.00 | S/. 37.00 | S/. 33.00 | | | | | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 2,023.00 |
| | 6 | ASESOR 6 | S/. 32.00 | S/. 33.00 | S/. 42.00 | S/. 32.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,249.00 |
| | 7 | ASESOR 7 | S/. 30.00 | S/. 35.00 | S/. 41.00 | S/. 40.00 | | | | | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 2,236.00 |
| TOTAL ABRIL 2017 | | | S/. 233.00 | S/. 238.00 | S/. 260.00 | S/. 250.00 | S/. 15.00 | S/. 15.00 | S/. 15.00 | S/. 15.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 10,571.00 |
| MAYO AÑO 2017 | 1 | ASESOR 1 | S/. 28.00 | S/. 32.00 | S/. 30.00 | S/. 31.00 | | | | | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,061.00 |
| | 2 | ASESOR 2 | S/. 27.00 | S/. 33.00 | S/. 35.00 | S/. 35.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,440.00 |
| | 3 | ASESOR 3 | S/. 30.00 | S/. 32.00 | S/. 40.00 | S/. 33.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 300.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,445.00 |
| | 4 | ASESOR 4 | S/. 33.00 | S/. 35.00 | S/. 37.00 | S/. 36.00 | | | | | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 212.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,081.00 |
| | 5 | ASESOR 5 | S/. 32.00 | S/. 32.00 | S/. 33.00 | S/. 32.00 | | | | | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 450.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 2,019.00 |
| | 6 | ASESOR 6 | S/. 33.00 | S/. 31.00 | S/. 37.00 | S/. 38.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 5.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 250.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 1,249.00 |
| | 7 | ASESOR 7 | S/. 31.00 | S/. 35.00 | S/. 38.00 | S/. 33.00 | | | | | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 22.50 | S/. 2,227.00 |
| TOTAL MAYO 2017 | | | S/. 214.00 | S/. 230.00 | S/. 250.00 | S/. 238.00 | S/. 15.00 | S/. 15.00 | S/. 15.00 | S/. 15.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 2,225.00 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 157.50 | S/. 10,522.00 |

Reporte de costos por asesor

**Anexo 12**

GRUPO PERUANO DE INVERSIONES S.A.C. COD: GPIREU-002

## ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Siendo el día 02 de febrero de 2017, reunidos en la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. de la oficina de Comas, nos reunimos para llevar a cabo el compromiso de pertenecer al grupo que apoyara en la implementación de la gestión por procesos en el área de créditos.

El grupo así constituido se comprometió a elegir, planear, ejecutar, dar seguimiento y evaluación a las diferentes acciones relacionadas con el proceso del otorgamiento de créditos.

| | |
|---|---|
| **LIDER:** | BALABARCA FLORES MELANY |
| **COORDINADOR:** | LUIS LEYVA RAMIREZ |
| **SECRETARIA:** | DEISY TORRES HINOSTROZA |

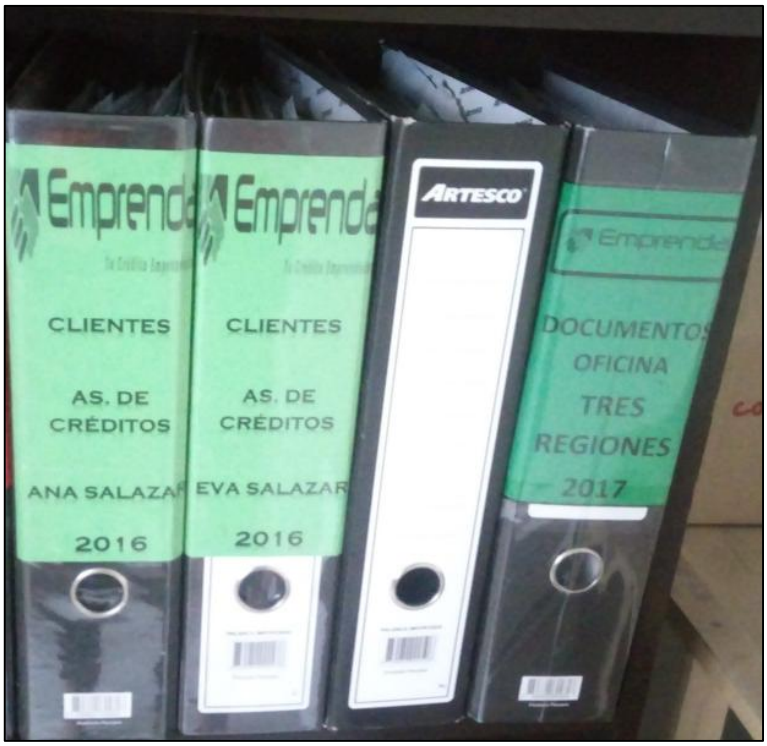
Queda registrado en la presente acta la formación del equipo firmando las que en ella intervienen

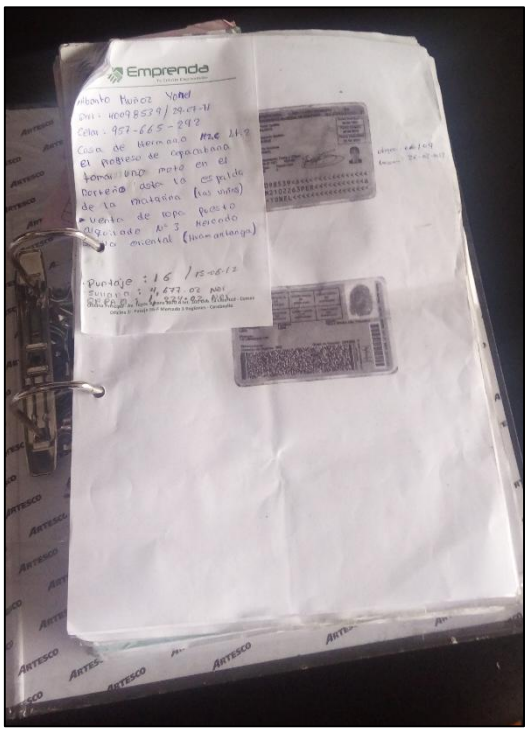
**REPRESENTANTES DEL GRUPO**

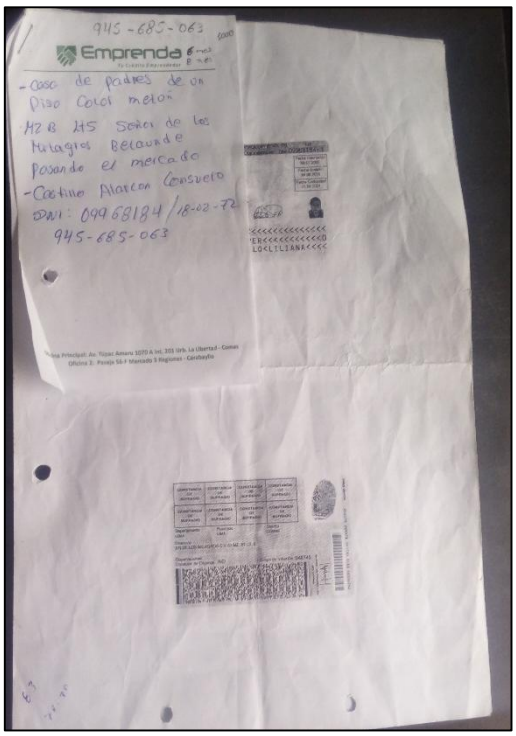
| **LIDER** | **COORDINADOR** | **SECRETARIA** |
|---|---|---|

Acta de constitución del equipo de trabajo

**Anexo 13**

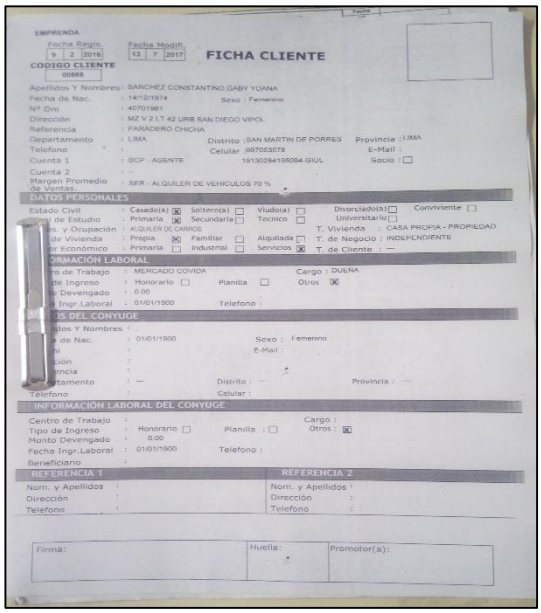



Registro de documentos antes de la mejora

## Anexo 14

EMPRENDA

Fecha Regis. 9 2 2016 | Fecha Modifi. 13 7 2017

**FICHA CLIENTE**

CODIGO CLIENTE: 00988

Apellidos Y Nombres : SANCHEZ CONSTANTINO GABY YOANA
Fecha de Nac. : 14/12/1974 Sexo : Femenino
Nº Dni : 40701981
Dirección : MZ V 2 LT 42 URB SAN DIEGO VIPOL
Referencia : PARADERO CHICHA
Departamento : LIMA Distrito : SAN MARTIN DE PORRES Provincia : LIMA
Telefono : Celular : 997053578 E-Mail :
Cuenta 1 : BCP - AGENTE 19130284195094 GIUL Socio : ☐
Cuenta 2 : -
Margen Promedio de Ventas : SFR - ALQUILER DE VEHICULOS 70 %

DATOS PERSONALES

Estado Civil : Casado(a) ☒ Soltero(a) ☐ Viudo(a) ☐ Divorciado(a) ☐ Conviviente ☐
Nivel de Estudio : Primaria ☒ Secundaria ☐ Tecnico ☐ Universitario ☐
Ocupación : ALQUILER DE CARROS T. Vivienda : CASA PROPIA - PROPIEDAD
Tipo de Vivienda : Propia ☒ Familiar ☐ Alquilada ☐ T. de Negocio : INDEPENDIENTE
Sector Económico : Primaria ☐ Industrial ☐ Servicios ☒ T. de Cliente : —

INFORMACIÓN LABORAL

Centro de Trabajo : MERCADO COVIDA Cargo : DUEÑA
Tipo de Ingreso : Honorario ☐ Planilla ☐ Otros ☒
Monto Devengado : 0.00
Fecha Ingr.Laboral : 01/01/1900 Telefono :

DATOS DEL CONYUGE

Apellidos Y Nombres :
Fecha de Nac. : 01/01/1900 Sexo : Femenino
Dni : E-Mail :
Dirección :
Referencia :
Departamento : — Distrito : — Provincia : —
Telefono : Celular :

INFORMACIÓN LABORAL DEL CONYUGE

Centro de Trabajo : Cargo :
Tipo de Ingreso : Honorario ☐ Planilla : ☐ Otros : ☒
Monto Devengado : 0.00
Fecha Ingr.Laboral : 01/01/1900 Telefono :
Beneficiario :

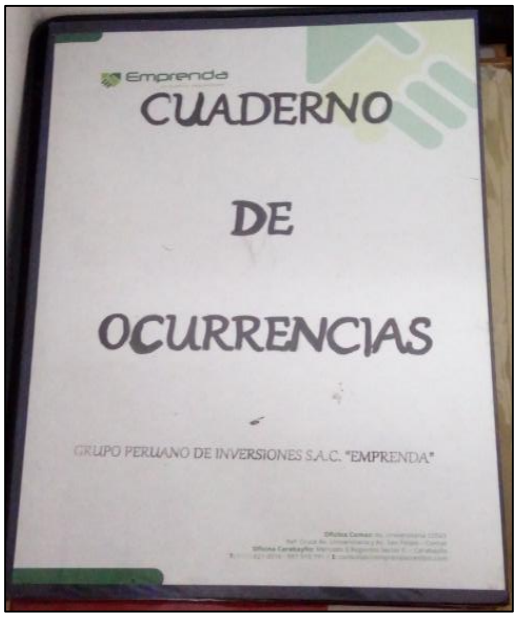
REFERENCIA 1
Nom. y Apellidos :
Dirección :
Telefono :

REFERENCIA 2
Nom. y Apellidos :
Dirección :
Telefono :

Firma: | Huella: | Promotor(a):

Registro de documentos después de la mejora

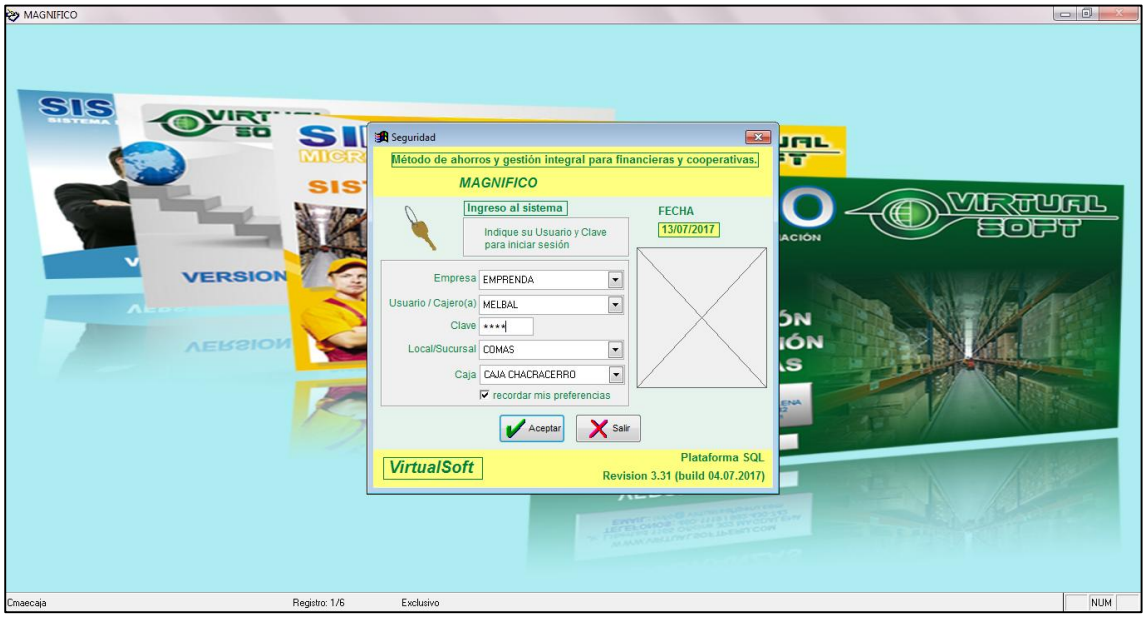
**Anexo 15**

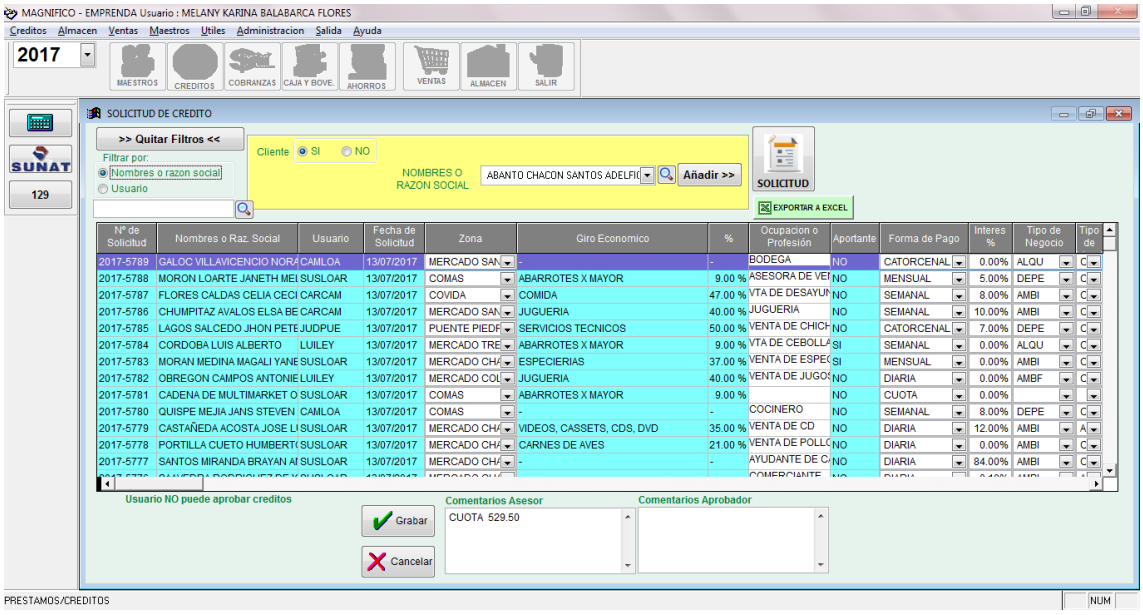





Cambios informativos

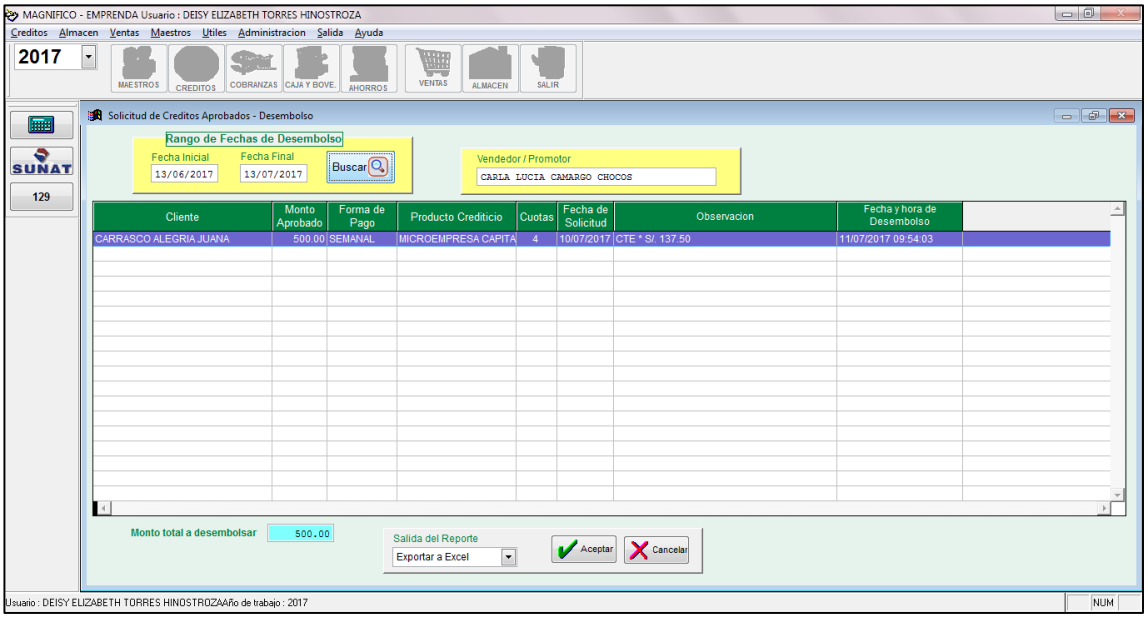
# Anexo 16

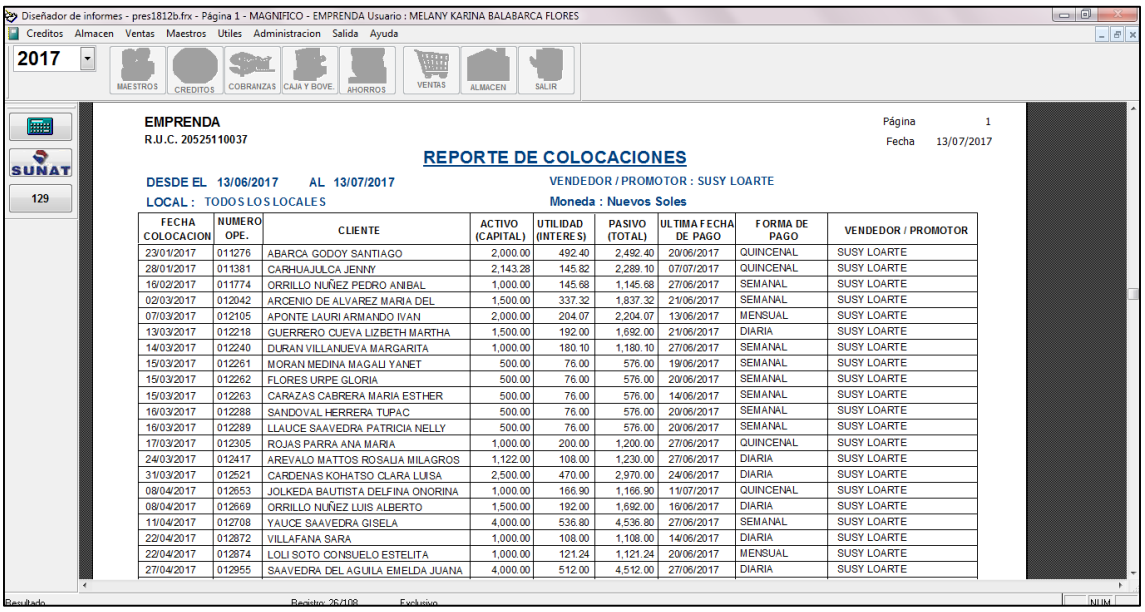



Sistema Magnifico 1

# Anexo 17




| FECHA COLOCACION | NUMERO OPE. | CLIENTE | ACTIVO (CAPITAL) | UTILIDAD (INTERES) | PASIVO (TOTAL) | ULTIMA FECHA DE PAGO | FORMA DE PAGO | VENDEDOR / PROMOTOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23/01/2017 | 011276 | ABARCA GODOY SANTIAGO | 2,000.00 | 492.40 | 2,492.40 | 20/06/2017 | QUINCENAL | SUSY LOARTE |
| 28/01/2017 | 011381 | CARHUAJULCA JENNY | 2,143.28 | 145.82 | 2,289.10 | 07/07/2017 | QUINCENAL | SUSY LOARTE |
| 16/02/2017 | 011774 | ORRILLO NUÑEZ PEDRO ANIBAL | 1,000.00 | 145.68 | 1,145.68 | 27/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 02/03/2017 | 012042 | ARCENIO DE ALVAREZ MARIA DEL | 1,500.00 | 337.32 | 1,837.32 | 21/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 07/03/2017 | 012105 | APONTE LAURI ARMANDO IVAN | 2,000.00 | 204.07 | 2,204.07 | 13/06/2017 | MENSUAL | SUSY LOARTE |
| 13/03/2017 | 012218 | GUERRERO CUEVA LIZBETH MARTHA | 1,500.00 | 192.00 | 1,692.00 | 21/06/2017 | DIARIA | SUSY LOARTE |
| 14/03/2017 | 012240 | DURAN VILLANUEVA MARGARITA | 1,000.00 | 180.10 | 1,180.10 | 27/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 15/03/2017 | 012261 | MORAN MEDINA MAGALI YANET | 500.00 | 76.00 | 576.00 | 19/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 15/03/2017 | 012262 | FLORES URPE GLORIA | 500.00 | 76.00 | 576.00 | 20/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 15/03/2017 | 012263 | CARAZAS CABRERA MARIA ESTHER | 500.00 | 76.00 | 576.00 | 14/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 16/03/2017 | 012288 | SANDOVAL HERRERA TUPAC | 500.00 | 76.00 | 576.00 | 20/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 16/03/2017 | 012289 | LLAUCE SAAVEDRA PATRICIA NELLY | 500.00 | 76.00 | 576.00 | 20/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 17/03/2017 | 012305 | ROJAS PARRA ANA MARIA | 1,000.00 | 200.00 | 1,200.00 | 27/06/2017 | QUINCENAL | SUSY LOARTE |
| 24/03/2017 | 012417 | AREVALO MATTOS ROSALIA MILAGROS | 1,122.00 | 108.00 | 1,230.00 | 27/06/2017 | DIARIA | SUSY LOARTE |
| 31/03/2017 | 012521 | CARDENAS KOHATSO CLARA LUISA | 2,500.00 | 470.00 | 2,970.00 | 24/06/2017 | DIARIA | SUSY LOARTE |
| 08/04/2017 | 012653 | JOLKEDA BAUTISTA DELFINA ONORINA | 1,000.00 | 166.90 | 1,166.90 | 11/07/2017 | QUINCENAL | SUSY LOARTE |
| 08/04/2017 | 012669 | ORRILLO NUÑEZ LUIS ALBERTO | 1,500.00 | 192.00 | 1,692.00 | 16/06/2017 | DIARIA | SUSY LOARTE |
| 11/04/2017 | 012708 | YAUCE SAAVEDRA GISELA | 4,000.00 | 536.80 | 4,536.80 | 27/06/2017 | SEMANAL | SUSY LOARTE |
| 22/04/2017 | 012872 | VILLAFANA SARA | 1,000.00 | 108.00 | 1,108.00 | 14/06/2017 | DIARIA | SUSY LOARTE |
| 22/04/2017 | 012874 | LOLI SOTO CONSUELO ESTELITA | 1,000.00 | 121.24 | 1,121.24 | 20/06/2017 | MENSUAL | SUSY LOARTE |
| 27/04/2017 | 012955 | SAAVEDRA DEL AGUILA EMELDA JUANA | 4,000.00 | 512.00 | 4,512.00 | 27/06/2017 | DIARIA | SUSY LOARTE |

Sistema Magnifico 2

## Anexo 18

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD**

| Nº | VARIABLES7DIMENSIONE7INDICADORES | Pertinencia[1] | | Relevancia[2] | | Claridad[3] | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 1: Caracterización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Medición | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 3 | Cumplimiento con el número de desembolsos planificados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | **VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 1: Eficacia | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 5 | Eficacia con los créditos planificados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2 | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 6 | Eficiencia con los costos determinados de personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** SUFICIENCIA

**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable** [✓] **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/Mg: EGUSQUIZA RODRIGUEZ MARGARITA JESUS **DNI:** 08474375

**Especialidad del validador:** INGENIERO INDUSTRIAL

22 **de** 06 **del 2017**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Firma del Experto Informante.**

Tabla de evaluación de expertos 1

## Anexo 19

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD**

| Nº | VARIABLES7DIMENSIONE7INDICADORES | Pertinencia[1] | | Relevancia[2] | | Claridad[3] | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 1: Caracterización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | / | | / | | / | | |
| 2 | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | / | | / | | / | | |
| | DIMENSIÓN 2: Medición | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 3 | Cumplimiento con el número de desembolsos planificados | / | | / | | / | | |
| 4 | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | / | | / | | / | | |
| | | | | | | | | |
| | **VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | | / | | / | | / | | |
| | DIMENSIÓN 1: Eficacia | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 5 | Eficacia con los créditos planificados | / | | / | | / | | |
| | DIMENSIÓN 2 | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 6 | Eficiencia con los costos determinados de personal | / | | / | | / | | |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay

**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Sunohara Ramirez Percy **DNI:** 40608956

**Especialidad del validador:** Ing. Industrial MSC Dirección TI

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

春原 Percy Sunohara Ramirez
Ingeniero Industrial
Magister en Dirección de TI

.....de.....del 2017

**Firma del Experto Informante.**

Tabla de evaluación de expertos 2

## Anexo 20

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD**

| N° | VARIABLES7DIMENSIONE7INDICADORES | Pertinencia[1] | | Relevancia[2] | | Claridad[3] | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 1: Caracterización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa | / | | / | | / | | |
| 2 | Cumplimiento con el registro correcto de los desembolsos | / | | / | | / | | |
| | DIMENSIÓN 2: Medición | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 3 | Cumplimiento con el número de desembolsos planificados | / | | / | | / | | |
| 4 | Cumplimiento con el monto de créditos solicitados | / | | / | | / | | |
| | | | | | | | | |
| | **VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad** | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 1: Eficacia | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 5 | Eficacia con los créditos planificados | / | | / | | / | | |
| | DIMENSIÓN 2 | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 6 | Eficiencia con los costos determinados de personal | / | | / | | / | | |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**_____

**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Sucn Apaza Guido Rene **DNI:** 42203023

**Especialidad del validador:** Industria Sostenible

22 de 06 del 2017

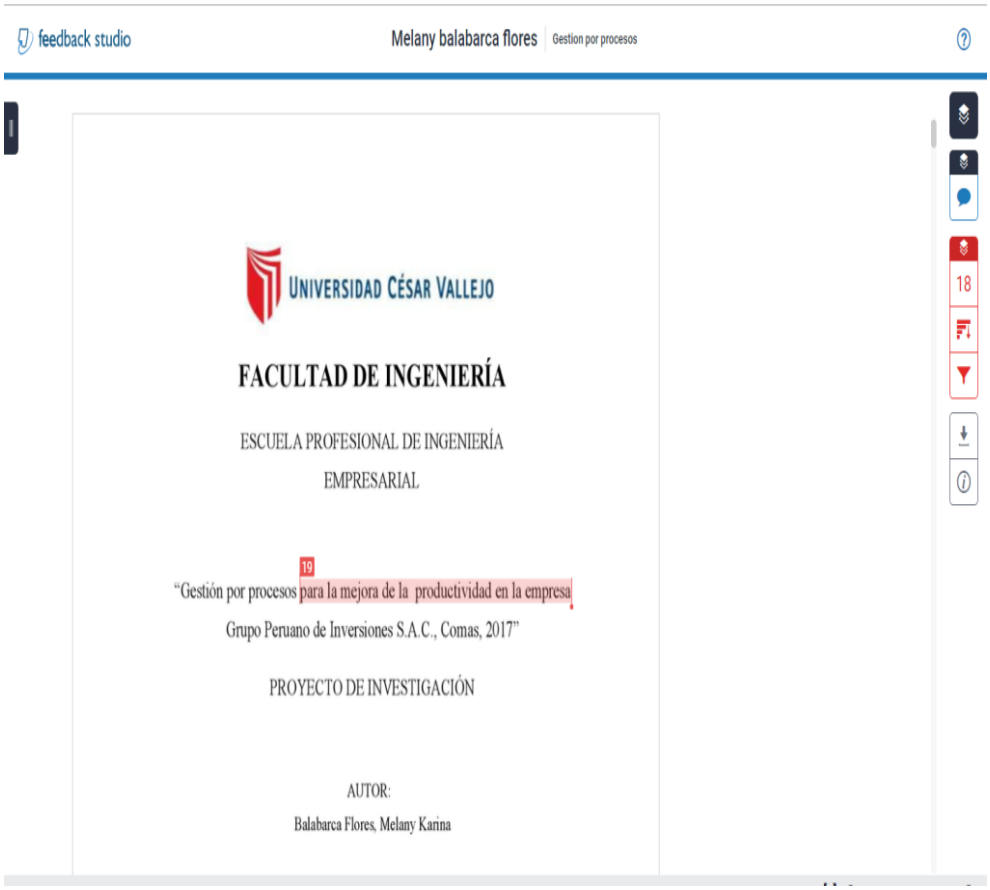
[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Firma del Experto Informante.**

Tabla de evaluación de expertos 3

## Anexo 21




Reporte Turnitin